

ДИПЛОМНА РОБОТА

Формування системи стратегічного HR-інжинірингу
агрохолдингу (на прикладі ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ДРУПЕП. 018072.01.12.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-1



Владислав МЕЛЬНИК

Керівник
к.е.н., доцент



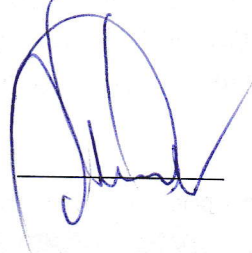
Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

29 11 2023 р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Мельник Владислав Вікторович

1 Тема роботи: Формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу (на прикладі ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»)

керівник роботи Чернушкіна Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено наведено теоретичні засади формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу. У другому розділі здійснено аналіз тенденцій розвитку системи стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН». Третій розділ присвячено напрямом ефективного формування системи стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця - Характеристики людських ресурсів у контексті забезпечення конкурентоспроможності агрохолдингу; Рисунок - Види стратегій розвитку кадрового потенціалу; Таблиця - Тракткування поняття «інжиніринг»; Таблиця - Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»; Таблиця - Склад і структура працівників ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»; Таблиця - Показники ефективності використання кадрів на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»; Таблиця - Стратегія управління кадровим ресурсом ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» на основі використання моделі життєвого циклу працівника; Таблиця - Матриця оцінки зовнішніх факторів для кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

6 Консультанти розділів дипломної роботи

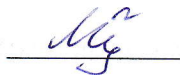
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

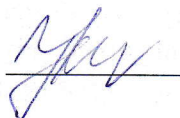
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
2 Аналітична частина	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
4 Рецензування роботи	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
5 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
6 Захист дипломної роботи	11.12.2023 - 22.12.2023	Виконано

Студент



Владислав МЕЛЬНИК

Керівник роботи



Оксана ЧЕРНУШКІН

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу (на прикладі ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Мельник В.Д., керівник Чернушкіна О. О., к.е.н., доцент.

Обсяг – 107 с., 18 рис., 36 табл., 79 джерел.

Ключові слова: HR-інжиніринг, HR-стратегія, стратегічний HR-інжиніринг, кадровий потенціал, онбординг.

Мета дипломної роботи – дослідження процесу трансформації формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу, актуалізація впровадження цифрових технологій у HR, визначення основних можливостей, які несуть у собі діджиталізація та цифровізація для управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного HR-інжинірингу.

У першому розділі наведено теоретичні засади формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу.

У другому розділі здійснено аналіз тенденцій розвитку системи стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

Третій розділ присвячено напрямкам ефективного формування системи стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН», а саме: розроблено HR-стратегію агрохолдингу в сучасних умовах; запропоновано удосконалення формування раціональної основи визначення стратегічних HR-альтернатив ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»; запропоновано використання ефективного онбордингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

04.12.23

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу	8
1.1 Стратегічний HR-менеджмент : сутність, типологія, задавання	8
1.2 Поняття інжинірингу та його значення. Сутнісна характеристика HR-інжинірингу	14
1.3 Формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу.	26
Висновки до розділу 1	33
2 Тенденції розвитку системи стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»	35
2.1 Загальна характеристика діяльності агрохолдингу та аналіз основних техніко-економічних показників	35
2.2 Аналіз системи стратегічного управління персоналом на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»	49
2.3 Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні системи стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»	61
Висновки до розділу 2	69
3 Напрями ефективного формування системи стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»	72
3.1 Розробка HR-стратегії агрохолдингу в сучасних умовах	72
3.2 Удосконалення формування раціональної основи визначення стратегічних HR-альтернатив ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»	82
3.3 Використання ефективного онбордингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»	95
Висновки до розділу 3	104
Висновки	107
Перелік джерел посилання	110
Додатки	120

ВСТУП

Стратегічному управлінню приділяється особлива увага в сучасному контексті, оскільки воно враховує досвід попередніх поколінь, а також сучасні досягнення. Найважливішою сферою стратегічного управління є управління людськими ресурсами. Це пов'язано з тим, що ефективність економічного розвитку залежить від якості людських ресурсів, їхньої креативності та оригінальності, емоційного інтелекту, стресостійкості та швидкості адаптації до змін. Постійні зміни в національній економіці, що відбуваються під впливом глобальних пандемій, політичних та економічних криз, створили серйозні проблеми у використанні людських ресурсів, що позначилося на ефективності діяльності агрохолдингів. Тому актуальним, своєчасним і важливим є розвиток стратегічного управління людськими ресурсами у відповідь на зміни.

Стратегічний розвиток людських ресурсів як частина загального управління людськими ресурсами повинен бути визначений і пов'язаний із загальними довгостроковими бізнес-цілями та показниками діяльності агрохолдингу. На даному етапі світова економіка переходить на новий рівень управління та використання інженерно-технічних послуг. Інжиніринг, особливо інжиніринг людських ресурсів, є пріоритетним напрямком для українських аграрних підприємств, а сільськогосподарські підприємства країни потребують впровадження нових технологій світового рівня для трансформації своїх систем управління та виробничої діяльності.

Управління людськими ресурсами є частиною стратегії будь-якої організації. Міжнародні компанії мають багато особливостей у впровадженні основних складових системи управління персоналом: підбір, адаптація, розвиток, оцінка, мотивація та стимулювання. Сьогодні пандемія COVID-19 змінила життя міжнародних компаній. Весь корпоративний світ увійшов у цифрову реальність разом з новими моделями поведінки споживачів.

Швидкість прийняття рішень тепер є актуальною бізнес-валютою, і

підприємці та компанії повинні модернізувати свої HR-стратегії. Сьогодні HR-менеджери та топ-менеджери компаній повинні вивчати середовище, в якому вони зараз працюють, і які рішення їм доводиться приймати, щоб утримати співробітників, залучити нових фахівців, не втратити клієнтів і забезпечити успіх бізнесу, особливо в умовах зростаючої кількості міжнародних компаній і загрози пандемії COVID-19. Важливо дослідити, як ці рішення мають прийматися, щоб утримати працівників, залучити нових спеціалістів, не втратити клієнтів та забезпечити успіх бізнесу. Зміст та механізми стратегічного управління вже давно стали предметом детального інтересу науковців, практиків та керівників підприємств.

Проблемами стратегії і тактики управління персоналом агрохолдингу, у тому числі і кадровим потенціалом суб'єктів аграрного господарювання, присвячено велику кількість вітчизняних публікацій: О. Білоусов, В. Веснін, І. Герчикова, А. Дмитренко, П. Журавлев, І. Іртищева, М. Кулапов, С. Сухарев, В. Колпаков, А. Ковтунов, Ю. Лупенко, В. Данюк, В. Тетюх, С. Цимбалюк та багато інших. Проблемаам побудови системи HR-інжинірингу присвятили праці зарубіжні вчені такі, як: М. Хамер, М. Робсон, Уллах Ф., Дж. Чампі та інші. Багато досліджень зосереджені на розвитку світового ринку інжинірингових послуг, при цьому залишаючи поза увагою питання побудови систем кадрового інжинірингу на рівні агропідприємств. Саме це питання є цікавим з огляду на те, що основним ресурсом у будь-якому виді діяльності є персонал агропідприємства, ефективність роботи якого залежить від побудови кадрового інжинірингу. Проте аналіз наукової літератури з цього питання свідчить про те, що проблема стратегічного управління людськими ресурсами потребує подальших досліджень.

Метою дипломної роботи магістра є дослідження процесу трансформації формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу, актуалізація впровадження цифрових технологій у HR, визначення основних можливостей, які несуть у собі диджиталізація та цифровізація для управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

- дослідити стратегічний HR-менеджмент, його сутність, типологію, задавання;
- визначити поняття інжинірингу та його значення та сутнісну характеристику HR-інжинірингу;
- розглянути формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу;
- проаналізувати формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу;
- надати рекомендації щодо вдосконалення формування системи стратегічного HR-інжинірингу.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного HR-інжинірингу.

Предмет дослідження – теоретичні основи і методичні рекомендації щодо формування системи стратегічного HR-інжинірингу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених задач було використано такі методи: логічного узагальнення, аналізу і синтезу; системний і синергетичний підходи; порівняння і логічного узагальнення; методи математичної статистики (кореляційний аналіз, факторний аналіз).

Інформаційною основою послужили роботи вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність агрохолдингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування системи стратегічного HR-інжинірингу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 106 сторінок, включає 36 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 79 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО – ІНЖИНІРИНГУ АГРОХОЛДИНГУ

1.1 Стратегічний HR-менеджмент: сутність, типологія, задавання

Довгостроковий розвиток людських ресурсів відіграє ключову роль у здобутті конкурентних переваг на ринку та підвищенні ефективності агробізнесу. Сьогодні людські ресурси є ключовою стратегічною цінністю для організацій, орієнтованих на створення вартості, зростання бізнесу та підвищення ефективності. Кадрова політика агрохолдингу щодо формування та використання людських ресурсів повинна базуватися на фундаментальних бізнес-концепціях, які дають можливість працівникам визначати пріоритети компанії, робити внесок у реалізацію її стратегічних цілей та результатів, а також досягати власних цілей та успіху завдяки своїм якісним характеристикам.

Агрохолдинги потребують ресурсів для забезпечення своїх конкурентних переваг. Якості людських ресурсів у контексті забезпечення конкурентоспроможності агрохолдингів представлені в таблиці 1.1 [1, с. 103].

Таблиця 1.1 - Характеристики людських ресурсів у контексті забезпечення конкурентоспроможності агрохолдингу

Назва	Характеристика
Цінність людських ресурсів	Високопрофесійні працівники мають більш ефективні результати діяльності
Індивідуальність людських ресурсів	Співробітники - це люди, з унікальними компетенціями, професійними навичками та талантом до певних видів діяльності
Неможливість копіювання людських ресурсів	Для того, щоб копіювати працівників конкурентів, їм потрібно навчати та розвивати власних працівників, що тягне за собою додаткові витрати.
Талант і вмотивованість людських ресурсів	Талановиті та мотивовані співробітники займають керівні посади і можуть демонструвати креативність та оригінальність, що дозволяє агрохолдингу досягати більш ефективної роботи та конкурентоспроможності.

Управління людськими ресурсами визначається як вдосконалення управління людськими ресурсами відповідно до сучасних вимог бізнесу. Багато

авторів наголошують на стратегічному характері управління людськими ресурсами як важливій рисі, що відрізняє ці два поняття. Основні відмінності між управлінням людськими ресурсами та управлінням персоналом на практиці наведені в таблиці 1.2 [2, с. 373].

Таблиця 1.2 - Відмінності управління персоналом від управління HR

Характеристика	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Стратегія	Реактивне управління, яке в основному займається щоденними питаннями і зосереджене на короткостроковій перспективі.	Проактивно керуйте та інтегруйте управлінські функції, вирішуючи повсякденні питання.
Психологічний договір	на основі сумісності працівників	на основі бажання співробітників вузько професійне
Проектування робіт	на принципах тейлоризму	на основі команд
Організаційні структури	- ієрархія; - вертикальна інтеграція	- в рамках встановлених повноважень довірчі взаємовідносини між керівником і підлеглим; - аутсортинг
Винагорода	- відповідно до посади додаткові бонуси згідно системі Тейлора	- індивідуальне або колективне; - на основі особистого вкладу
Розвиток	вузько професійне, для певної категорії працівників, на короткий термін	- крім професійного, особистісне, розвиток лідерських якостей; - довгострокове безперервне навчання
Робочі взаємовідносини	на основі плюаралізму, низька довіра	на основі унітаристського підходу, висока довіра

Формування стратегічного управління людськими ресурсами має визначатися певним алгоритмом (рисунком 1.1) [3, с. 40].

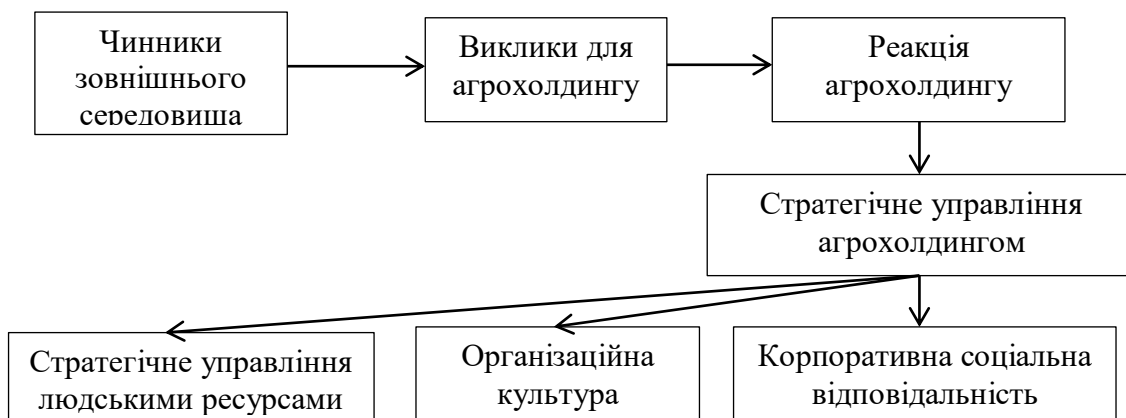


Рисунок 1.1 - Формування стратегічного управління людськими ресурсами

При обґрунтуванні бізнес-стратегії розвитку агрохолдингів стратегії розвитку людських ресурсів слід приділяти першочергову увагу. Водночас, стратегія розвитку людських ресурсів, або управління людськими ресурсами в цілому, є не лише частиною загальної бізнес-стратегії агрохолдингу. Вони повинні бути функціонально взаємопов'язані, доповнювати одна одну, формувати загальну інформаційно-ціннісну базу для управління та вдосконалювати основні принципи і засоби досягнення стратегічних бізнес-цілей і завдань.

Бізнес-стратегія повинна визначати контури і зміст стратегії розвитку персоналу і навпаки. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами (підвищення якості кадрового потенціалу) забезпечує вдосконалення та успішну реалізацію бізнес-стратегії агрохолдингу.

Схема системи стратегічного управління людськими ресурсами наведена на рисунку 1.2 [4, с. 82].



Рисунок 1.2 - Схема системи стратегічного управління людськими ресурсами

Обґрунтування стратегій розвитку людських ресурсів сільськогосподарських підприємств слід починати з вивчення та оцінки загальної бізнес-стратегії їх розвитку (рисунок 1.3) [5, с. 65].



Рисунок 1.3 - Етапи формування стратегії розвитку кадрового потенціалу агрохолдингу

Система стратегічного управління людськими ресурсами агропідприємства включає сукупність підсистем забезпечення та функціонального впливу на процеси формування та використання людських ресурсів. Враховуючи, що стратегія розвитку людських ресурсів є частиною загальної стратегії розвитку людських ресурсів агропідприємства, класифікаційні ознаки та їх види класифікації є взаємопов'язаними [6, с. 67].

Зось Кіор М.В. виділяє три види стратегій розвитку людських ресурсів: інвестиційні стратегії, стратегії стимулювання та стратегії залучення [7, с. 314]. У більшості випадків стратегії розвитку класифікують відповідно до обраної

бізнес-стратегії. Так, бізнес-стратегії зростання підприємства відповідає стратегія залучення та активного розвитку людських ресурсів, а бізнес-стратегії помірному зростанню - стратегія стабілізації та зміцнення людських ресурсів організації. Стратегія скорочення чисельності персоналу фокусується на вивільненні працівників та подальшій підтримці зайнятості.

Стратегія лідерства за витратами відповідає кадровій стратегії найму та утримання працівників великої кількості професій за умови безперервного професійного розвитку (рисунок 1.4) [8, с. 43]. Основною метою обраної стратегії є побудова стабільної платформи для розвитку агробізнесу шляхом створення довгострокової цінності - кадрових активів агрохолдингу [9].



Рисунок 1.4 - Види стратегій розвитку кадрового потенціалу

Результатом обґрунтування стратегії мають стати конкретні програми та

плани ефективного використання людських ресурсів з урахуванням мультиплікативного фактору самореалізації працівників суб'єкта агробізнесу.

Обґрунтування та вибір стратегії розвитку потенціалу людських ресурсів суб'єкта агробізнесу визначається значною кількістю умов і факторів, які формуються під впливом таких чинників, як зовнішнє та внутрішнє бізнес-середовище, прийнята концепція управління агробізнесом, діюча стратегія розвитку агробізнесу, особливості механізму управління людськими ресурсами суб'єкта агробізнесу.

І.В. Запорожнікова [8, с. 43] виділяє чотири основні концепції формування стратегії розвитку людських ресурсів: 1) формулювання стратегії розвитку людських ресурсів на основі стратегії підприємства; 2) обґрунтування стратегії розвитку людських ресурсів на основі бізнес-стратегії як однієї з диференціацій напряму діяльності підприємства; 3) стратегія підприємства та конкурентний підхід до управління 4) функціональну стратегію розвитку людських ресурсів на її підтримку та 4) операційну стратегію, яка визначає пріоритети, напрями та механізми розвитку кадрового потенціалу структурних підрозділів аграрного підприємства.

Зважаючи на зміну поколінь, сприйняття та цінностей, HR-менеджерам та аграрним менеджерам вже зараз необхідно розробляти нові концепції та стратегії управління людськими ресурсами, які б враховували швидкозмінні системи цінностей працівників та їхній підхід до вибору місця роботи [10, с. 22]. Розуміння важливості своєї роботи, комунікація та відкритість діяльності компанії, командна робота та спільні показники індивідуальних та корпоративних результатів зараз мають вирішальне значення для персоналу, що визначає необхідність та своєчасність врахування цих елементів у стратегіях розвитку кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств [11, с. 73].

У контексті сучасних характеристик людських ресурсів стратегічні аграрні підприємства повинні приділяти значну увагу мотиваційним стратегіям розвитку людських ресурсів [12, с. 302]. Активне використання особистих мотиваційних чинників працівників є основним резервом підвищення

ефективності використання людських ресурсів та перетворення їх на актив підприємства [13, с. 105].

Таким чином, формування стратегічного управління людськими ресурсами сприяє розвитку людських ресурсів, підвищенню результатів їх діяльності та конкурентоспроможності на вітчизняному ринку праці, а також забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємств аграрної форми власності на ринках товарів і послуг, що зазнають змін.

1.2 Поняття інжинірингу та його значення. Сутнісна характеристика HR-інжинірингу

Досвід економічно розвинених країн свідчить, що сьогодні конкурентну перевагу мають ті суб'єкти господарювання, які зосереджуються на впровадженні сучасних технологій. Саме ці технології та їх продумане застосування і використання дозволяють сільськогосподарським підприємствам досягати успіху на динамічних ринках. Купівля-продаж техніки, її модернізація, впровадження інновацій у виробничий процес та технологічне переоснащення агрохолдингів - у всьому цьому важливу роль відіграють інжинірингові та інжинірингові агрохолдинги [14, с. 503].

Сучасна економіка та її різні сфери вимагають комплексного підходу до виробництва та здійснення господарської діяльності. Суб'єктам господарювання недостатньо просто придбати технічні лінії, інформаційні системи та інше обладнання. Їх повинні підбирати, встановлювати та експлуатувати фахівці. Таким чином, ми можемо підвищити конкурентоспроможність виробництва.

Крім того, наші співробітники можуть запропонувати вам варіанти обладнання для виконання цих завдань і гарантувати їх встановлення та введення в експлуатацію. Ми також можемо підготувати необхідну проектну документацію, забезпечити навчання персоналу, отримання дозволів на

виробництво та сертифікацію продукції, в залежності від вимог замовника.

Саме ця потреба в комплексному підході до впровадження виробничо-господарської діяльності та реалізації пов'язаних з нею проектів призвела до розвитку нового напрямку діяльності - інжинірингу. Як свідчить огляд та узагальнення літературних джерел, поняття "інжиніринг" все частіше використовується в літературі, незважаючи на те, що цей вид підприємницької діяльності все ще є досить новим для України [15]. Узагальнюючи погляди науковців на трактування сутності цього поняття, можна зробити висновок про відсутність його чіткого визначення. Зокрема, це видно з інформації, наведеної в таблиці 1.3 [16, с. 247].

Таблиця 1.3 - Трактування поняття «інжиніринг» у літературних джерелах

Літературні джерела	Трактування поняття «інжиніринг»
Балабанов И.Т	«Надання технічних знань, необхідних для придбання, встановлення та використання придбаних або орендованих машин та обладнання».
Білоусько В.С.	«Це роботи і послуги, які вимагають проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, підготовку проектних пропозицій і техніко-економічних обґрунтувань будівництва промислових та інших господарських об'єктів; проведення інженерно-пошукових робіт для спорудження об'єктів, проектування»
Загородній А.Г.	«Інжинірингові та консалтингові послуги, а також послуги з дослідження, проектування, розробки, розрахунків та аналізу (включаючи техніко-економічні обґрунтування, підготовку бізнес-планів, рекомендації з управління виробництвом, організацію проектних та технічних процесів)».
Іванова Л.О.	«Вид інноваційної діяльності, що включає надання науково-дослідних, проектно-конструкторських, розрахунково-аналітичних послуг, пов'язаних з будівництвом об'єктів агропромислового комплексу, підготовкою техніко-економічних обґрунтувань проектів, підготовкою рекомендацій з організації виробництва і управління та гарантуванням їхньої діяльності». Підготовка рекомендацій з організації виробництва і управління та гарантування екстенсивної діяльності підприємств. Підприємства з широкими маркетинговими цілями.
Предборський В.	«Комплекс інженерно-консультаційних послуг, пов'язаних зі створенням і забезпеченням діяльності певних об'єктів»

Узагальнюючи інформацію, представлену в таблиці, всі погляди теоретиків і практиків на тлумачення поняття "інжиніринг" можна поділити на

кілька груп. До першої групи належать автори та джерела, які розглядають інжиніринг як певну роботу або послугу (наприклад, інжиніринг, проектування, консалтинг) [17]. Друга група - науковці, які трактують інжиніринг як діяльність або сферу діяльності. Згідно з третім підходом, який трактує сутність інжинірингу, поняття розглядається як надання певної послуги або виконання роботи [18, с. 304].

Економічне обґрунтування проектів реінжинірингу вимагає врахування особливостей економічної ситуації, що трансформується. Це пов'язано з тим, що структура більшості пострадянських суб'єктів господарювання є досить статичною і нерухомою, з явними ознаками консерватизму. У таких системах значну питому вагу займають неекономічні відносини, а застосувати "ідеальну" модель їх роботи неможливо, оскільки існує повна невідповідність між практичними умовами господарської діяльності та потребами економічних агентів [19, с. 93].

Необхідно також визначити потенціал для проведення реінжинірингу. На макроекономічному рівні використання інструментів реінжинірингу сприяє зростанню ВВП за рахунок більш ефективних секторів економіки, зайнятості та експорту, зменшуючи при цьому частку менш ефективних секторів. На мезоекономічному рівні, в результаті змін у структурі попиту та системі витрат, регіони можуть модернізувати свої неприбуткові галузі за допомогою реінжинірингу, а також розробити та впровадити нові продукти, які є більш прибутковими.

На рисунку 1.5 показано етапи реінжинірингу. Проаналізуємо кожен з них [21, с. 397].

Інжиніринг - це особливий вид діяльності, що являє собою науково-технічний та інженерний підхід до реалізації проекту, кінцевою метою якого є отримання оптимального результату від інвестицій та інших витрат. Наука вивчає і генерує нові ідеї та рішення, а інжиніринг реалізує їх на практиці [22, с. 271]. Іншими словами, інжиніринг - це система методологічних інструментів для вирішення конкретних проблем шляхом застосування творчих підходів до

прийняття управлінських рішень, синтезу та моделювання з метою формування нових, більш ефективних систем розвитку. Інжиніринг як методологія характеризується масштабністю, складністю, багатоетапністю та багатоваріантністю [23].

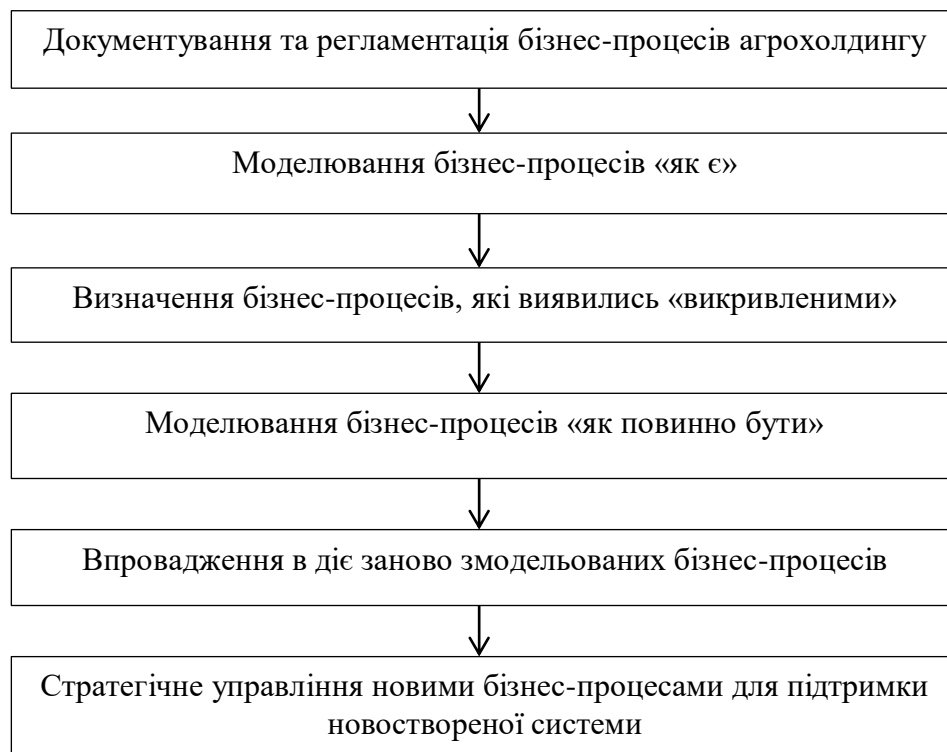


Рисунок 1.5 – Етапи проведення процедури реінжинірингу бізнес-процесів

HR-інжиніринг - це синергія впливу революційних змін, що відбуваються в HR-сфері: HR 4.0 стає однією з рушійних сил розвитку сучасного бізнесу. Нові технології обміну даними між різними системами значно підвищують ефективність прийняття рішень в управлінні персоналом. поява eSocial (комп'ютеризованих систем державного управління соціальною допомогою та захистом населення в багатьох країнах) спонукає HR-департаменти впроваджувати нові технології документування [24, с. 47].

HR-інжиніринг - це системний і структурований підхід до управління людськими ресурсами, заснований на інтеграції нових концепцій управління людськими ресурсами в бізнес-моделі агрохолдингів через створення організаційних структур, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію

діяльності та корпоративної культури [25, с. 103].

Створюються цифрові робочі місця. HR-сектор бере безпосередню участь в управлінні організацією, фокусуючи свою діяльність на стратегічних питаннях організаційного розвитку [26]; HR-аналітика, HR-консалтинг та машинне навчання (ML) набувають все більшого значення та розвитку; а управління персоналом стає все більш залученим до бізнес-процесів організації [27]. Сфера управління персоналом, як правило, інтегрована в бізнес-процеси компанії [27].

Суть застосування інжинірингового підходу до управління організацією полягає у проектуванні та візуалізації управлінських структур, моделюванні організаційного розвитку, впровадженні інформаційних технологій у бізнес-процеси тощо.

HR-інжиніринг - це системний та структурний підхід до управління людськими ресурсами, що базується на інтеграції нової концепції управління людськими ресурсами в бізнес-модель агрохолдингів через побудову організаційних структур, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративної культури [29].

Інструментом інтеграції нової концепції управління людськими ресурсами в управлінські процеси є архітектоніка. Архітектоніка управлінських процесів - це побудова взаємозв'язків і компонентів управлінських процесів у бізнес-моделі. В опитуванні [30, с. 15] керівники організацій оцінювали 32 сфери управління людськими ресурсами, виходячи з їх поточного рівня компетентності та стратегічних цілей.

Основними сферами управління персоналом, які є стратегічно важливими та потребують практичного впровадження сьогодні, є [31]:

1. Діджиталізація HR-процесів. Проблема реалізації цього напряму полягає в тому, що процесу розвитку персоналу повинен передувати процес розвитку персоналу, який може займати багато часу. Це може призвести до збоїв у роботі та втрати частини працівників. Враховуючи дефіцит трудових ресурсів, такі втрати можуть бути проблемою, яку можна вирішити шляхом переходу на

дистанційну форму роботи.

2. Управління талантами в сучасних умовах вимагає сучасного підходу до виявлення, розвитку та використання компетенцій працівників. Сьогодні, на думку керівництва, вкрай важливо визначити організаційну операційну структуру, привабливу для талановитих працівників.

3. Переосмислення парадигми HR-менеджерів та HR-департаментів. Ізольована ситуація та вихід з неї ставлять зовсім інші вимоги до процесу управління персоналом. Зокрема, переосмислення бізнес-процесів, постійне вдосконалення організаційної структури управління та підготовка до змін мають стати пріоритетом для HR-менеджерів.

4. В основі бізнес-процесів повинен лежати підхід, орієнтований на людину, де пріоритетом має бути реалізація вигод для працівників, а також задоволення потреб клієнтів. Дослухання до працівників має формувати ініціативу та відповідальність за синергію, що виникає в результаті управління організацією [32].

5. Стратегічний підхід до управління організацією та чітка орієнтація трудової діяльності. Важливо чітко визначити стратегію розвитку, кваліфікації та кар'єрного просування працівників, а також напрями різнобічної реалізації цієї стратегії в умовах змін у зовнішньому середовищі. Хоча тенденції в управлінні персоналом змінюються у зв'язку з новими умовами ведення бізнесу та зростаючою невизначеністю, принципи HR-інжинірингу слід брати до уваги як методологічну основу для змін перед обличчям нових суспільних викликів.

Отже, основними принципами HR-інжинірингу є [33]:

1. Гнучкість у підході до проектування HR-процесів та впровадження нових парадигм HR-гри з урахуванням специфіки бізнес-функції.

2. Людиноцентричний підхід до формування бізнес-процесів, які враховують і захищають права та інтереси людей як споживачів і працівників.

3. Системний підхід до формування нових моделей HR-стратегії.

4. Багатоетапність, багатоваріантність реалізації та оцінки HR-стратегій відповідно до зовнішніх умов.

5. Економічні та соціальні ефекти від впровадження HR-інжинірингу.
6. Діджиталізація та цифровізація HR-процесів у поєднанні з розвитком людських ресурсів.
7. Оптимізація HR-процесів шляхом об'єднання, мінімізації та оцифрування HR-процесів.
8. Принципи децентралізації відповідальності та управлінської автономії як основа сучасної парадигми побудови організаційних структур управління та мотивації ініціативи працівників.
9. Імплементация міжнародних стандартів управління бізнес-процесами в HR-процеси.
10. Відкритість принципів цілей і методів HR-інжинірингу.

Таким чином, HR-інжиніринг - це процес інтеграції входів (процеси підбору персоналу), людських ресурсів у бізнес-процеси (адаптація персоналу, розподіл обов'язків за ієрархією та функціями, моніторинг і контроль, розвиток персоналу, які пронизують корпоративну культуру фермерських господарств), виходів (удосконалення трудових функцій), що охоплює структуру процесів управління персоналом (рисунок 1.6) [34].

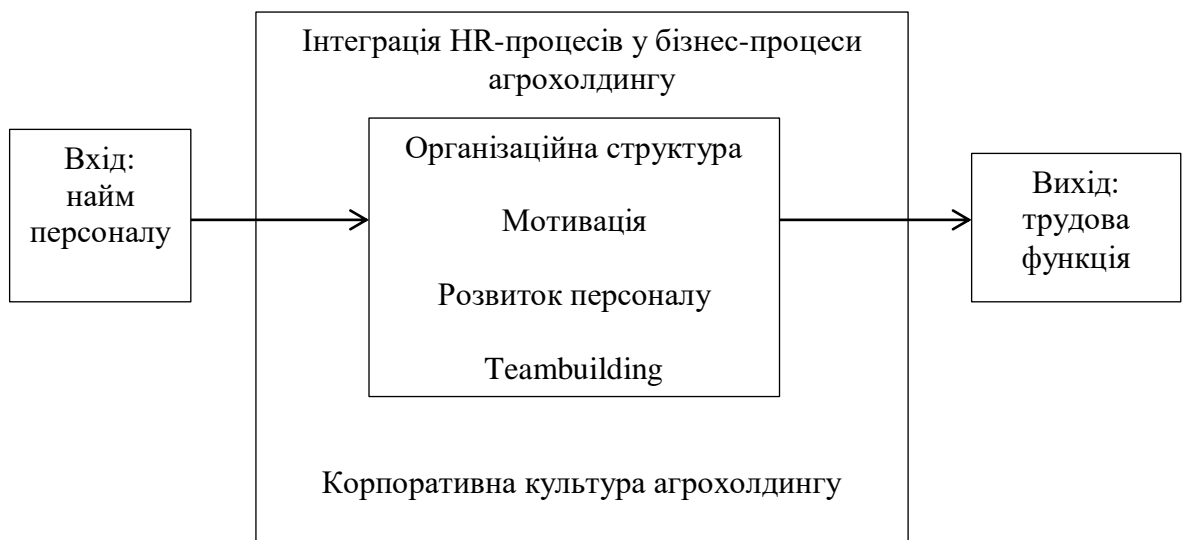


Рисунок 1.6 - Структура HR-процесів в контексті застосування інжинірингового підходу

HR-процеси - це операції, пов'язані з підбором, адаптацією, інтеграцією в

бізнес-процеси та розвитком працівників, що охоплюють повний цикл бізнес-процесів управління персоналом та їх інтеграцію в інші процеси [35].

Основними інструментами HR-інжинірингу, що використовуються для проектування та оптимізації HR-процесів, є (рисунок 1.7) [35]:

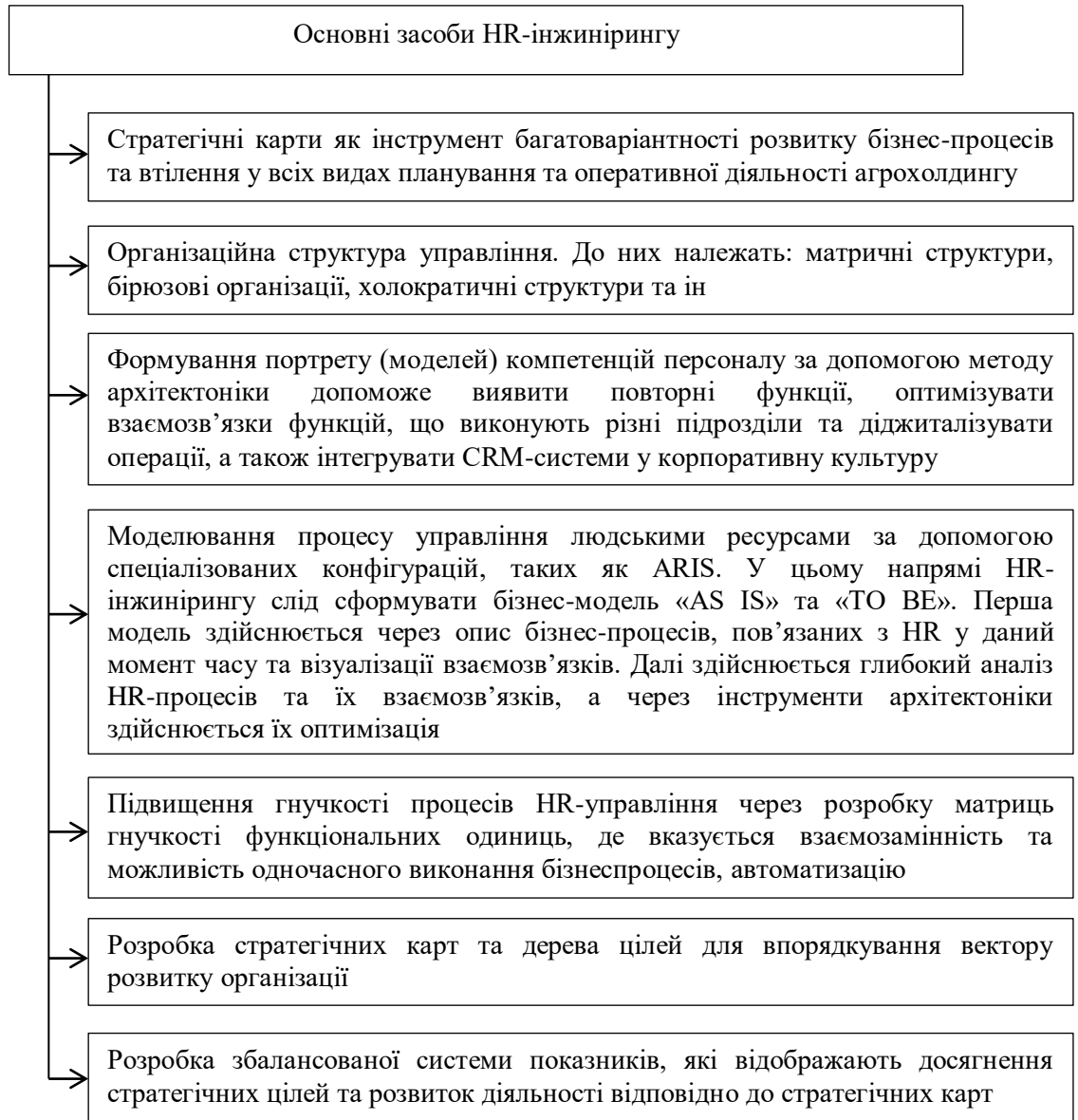


Рисунок 1.7 - Основні засоби HR-інжинірингу для оптимізації HR-процесів

Виходячи з методологічних засад та інструментарію процесу кадрового інжинірингу, етапи його практики можна виділити наступним чином (рисунок 1.8) [36]:

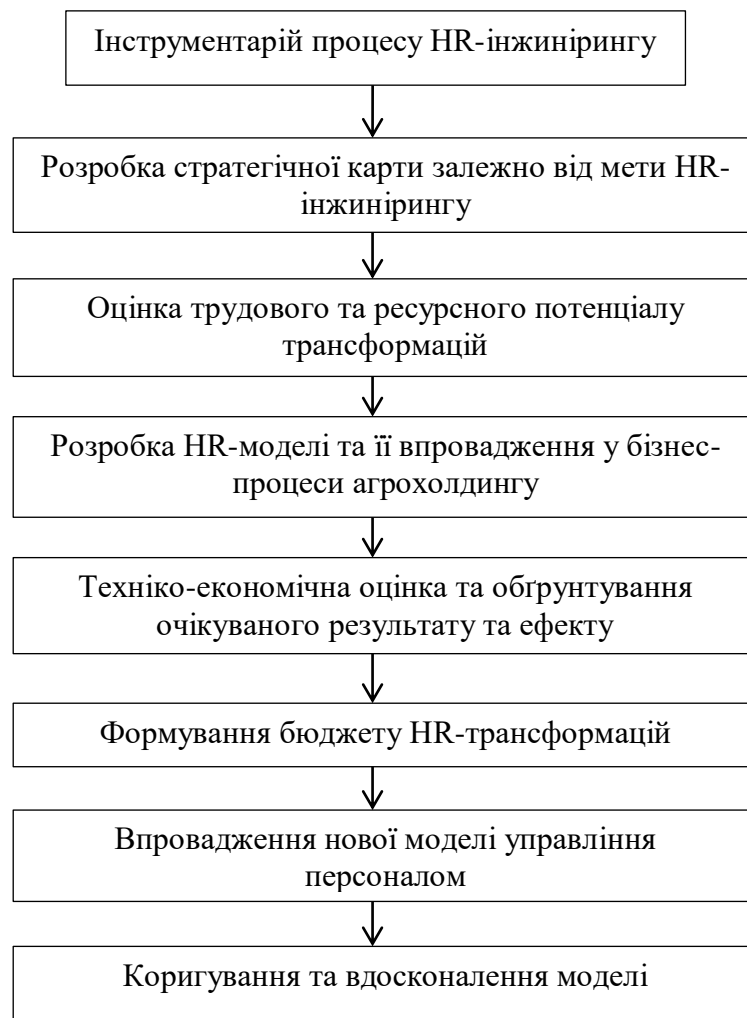


Рисунок 1.8 – Етапи процесу HR-інжинірингу

Щоб визначити ефективні інструменти HR-інжинірингу, розглянемо найактуальніші сучасні концепції, підходи та практики в управлінні персоналом.

За даними щорічного звіту *Creating People Advantage* експертів *Boston Consulting Group* [29], управління талантами та лідерством, HR-аналітика, залученість, управління поведінкою та культурою - ось пріоритетні напрямки діяльності сучасних менеджерів. управління талантами та лідерством, HR-аналітика, залучення та управління культурою - ось пріоритетні напрямки діяльності сучасних менеджерів. Одним з найважливіших елементів переосмислення організаційної готовності до змін є максимізація потенціалу співробітників через новий погляд на компетенції. Майже три чверті (72%) керівників світових компаній та дві третини (63%) керівників українських компаній називають "здатність працівників адаптуватися до змін, перенавчатися

та виконувати нові ролі" пріоритетом для забезпечення готовності їхніх організацій до швидких майбутніх змін. Однак лише 17% керівників у світі та 11% в Україні заявили, що їхні організації добре підготовлені до адаптації та перепідготовки працівників для виконання нових ролей, що свідчить про значну невідповідність між цими двома показниками [36].

Тому новітні інструменти HR-інжинірингу, які з'явилися в результаті революційних викликів еволюційних змін і невизначеності в технологіях, - це ті, що

1. Сучасні професійні компетенції та вимоги; HR-інжиніринг має на меті збалансувати людський потенціал з професійними компетенціями через співвідношення "твердих" і "м'яких" навичок. Тверді та м'які навички - це нові вимоги до HR-менеджерів та інших фахівців, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність та економічне зростання. Так називають компетенції фахівців нової формації, що відповідають Індустріальній формації 4.0. У сучасних компетенціях важливим є співвідношення hard skills та soft skills як баланс між загальними та спеціалізованими компетенціями. А цифрові навички є необхідною умовою для сучасних фахівців з інжинірингу процесів управління персоналом. У критичних та турбулентних ситуаціях, коли працівники функціонують у синергії з іншими працівниками та виконують свої обов'язки, емоційний інтелект є фундаментальною професійною компетенцією як важливий показник командної роботи, якому присвячені численні праці сучасних науковців.

2. НЛП-програмування як інструмент мотивації праці та підвищення людського потенціалу агрохолдингів.

3. Коучингові практики як засіб розвитку персоналу (наприклад, тренінги, наставництво, техніки командоутворення).

4. Штучний інтелект. Штучний інтелект використовується для виконання завдань, які вимагають певного рівня інтелекту. Іншими словами, це інструмент, навчений людиною для виконання інтелектуальних завдань, які можуть виконувати лише люди. Він відрізняється від традиційного програмного

забезпечення швидкістю, з якою може обчислювати нові великі обсяги високоякісних даних, використовуючи складні алгоритми. Інтегрований програмний продукт і продумані алгоритми реагування на дії та слова користувачів дозволяють ефективно взаємодіяти з пошукачами роботи, новими працівниками, які проходять адаптивне навчання, фахівцями з пільг та винагород, які розраховують зарплати та премії, HR-менеджерами та лінійними керівниками, які створюють аналітичні звіти «персони». [36]. Це забезпечує зростання потенціалу, ефективність виконання робіт і продуктивності праці, обґрунтованість у прийнятті бізнес-рішень. Штучний інтелект забезпечує ефективну автоматизацію багатьох функцій бек-офісу для надійного проведення кадрових операцій та надання послуг за допомогою технологічно просунутих чат-ботів.

Технології, які уможливають таку аналітику співробітників, включають аналітику людей, досвід співробітників у реальному часі (безперервний), залученість і безперервну продуктивність співробітників. Згідно з опитуванням [36], 67% організацій вважають технології залучення працівників та покращення їхнього досвіду найбільш пріоритетними HR-технологіями під час пандемії та у 2021 році.

Наприклад, Yva. AI - це заснована на штучному інтелекті система управління залученістю та досвідом співробітників, яка широко використовується як невеликими компаніями з 15 працівниками, так і великими організаціями з 200 000 співробітників. Вона використовує штучний інтелект для аналізу п'яти ключових аспектів, які впливають на ефективність компанії з точки зору працівників: залученість, задоволеність, щастя, соціальний капітал та лідерські навички.

5. Соціальні медіа як інструмент управління персоналом Згідно з дослідженням, використання соціальних медіа є надійним цифровим HR-інструментом, який покращує пошук нових талантів для роботодавців та рекрутерів. Незважаючи на те, що соціальні мережі використовуються для кількох HR-завдань (наприклад, співбесіди, адаптації, навчання), їхня основна

роль полягає в якісному відборі кандидатів на вакансії. Серед HR-менеджерів стало модним залучати потенційних кандидатів через різні канали, такі як LinkedIn, Indeed, Monster та Facebook. Згідно з опитуванням Clever Staff, 92% менеджерів з підбору персоналу використовують соціальні мережі в процесі рекрутингу.

6. Предиктивна HR-аналітика та великі дані HR-аналітика може бути використана для візуалізації та аналізу великих обсягів даних, прогнозування сценаріїв розвитку та прийняття більш об'єктивних бізнес-рішень.

Серед агрохолдингів, які в тій чи іншій інтерпретації застосовують HR-інжиніринг, - світовий технологічний новатор Tesla, ритейлер взуття Zappos, виробник гірничодобувного обладнання Boart Longyear та американський розробник ігор Valve, який змінив свою організаційну структуру на холократичну та оцифрував свої HR-процеси. Відомими прикладами українських компаній є «Київстар», агрохолдинг «Кернел», холдинг ВКВ Group, «Укрнафта» та «Райффайзен Банк Аваль» [36].

Таким чином, до інструментів оптимізації HR-процесів можна віднести

- Розробка матриці розподілу повноважень відповідно до сучасних вимог;
- зниження ієрархічного рівня організаційної структури та перехід до холістичної структури управління
- усунення дублюючих процесів та функцій, які є неефективними з точки зору досягнення цілей організації
- зменшення рівня фрагментарності процесів в організації, усунення «безвідповідальних» ділянок тощо.

Таким чином, нові суспільні виклики та зміна парадигми управління персоналом вимагають використання сучасних інструментів проектування та імплементації HR-процесів у бізнес-процеси. HR-інжиніринг є одним з таких інструментів, який вже використовується у провідних компаніях України та світу.

1.3 Формування системи стратегічного HR-інжинірингу агрохолдингу

«Інжиніринг - це сукупність інтелектуалів, кінцевою метою яких є отримання найкращих результатів від інвестицій та інших витрат, пов'язаних з реалізацією проектів різного призначення, шляхом найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також за допомогою методів організації та управління, заснованих на сучасних науково-технічних досягненнях і з урахуванням специфічних чинників. Діяльності» [38, с.158].

«Інжиніринг є основним методом впровадження змін у вбудований процес стратегічного планування та управління змінами, спрямований на покращення характеру діяльності агрохолдингів» [38, с. 158]. За цим визначенням, інжиніринг відноситься до фундаментальних змін в існуючих системах управління людськими ресурсами.

Сільськогосподарські підприємства повинні враховувати специфіку своєї діяльності та визначити, як створити ефективну систему управління людськими ресурсами, використовуючи переваги нових технологій [39, с. 104]. Важливо, що впровадження системи інжинірингу людських ресурсів у сучасному сільськогосподарському підприємстві може вирішити низку управлінських проблем. Це можна виразити наступним чином (рисунок 1.9) [40]:

Впровадження системи інжинірингу людських ресурсів в аграрному суб'єкті господарювання вимагає впровадження бізнес-процесів як виду робіт з побудови системи управління людськими ресурсами. Впровадження бізнес-процесів включає види робіт, які безпосередньо пов'язані з системою управління персоналом. Це можна представити наступним чином (рис. 1.10) [41, с.94].

Слід зазначити, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів вимагає використання нових елементів системи цінностей, а отже, потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури агробізнесу. На зміст

інжинірингу впливають принципи діючої системи оцінки та оплати праці [42, с. 147]. Керівництво агрохолдингів повинно прагнути до підвищення рівня впливу працівників на функціонування агрохолдингів шляхом вжиття відповідних заходів, які сприяють зміні світогляду підлеглих.

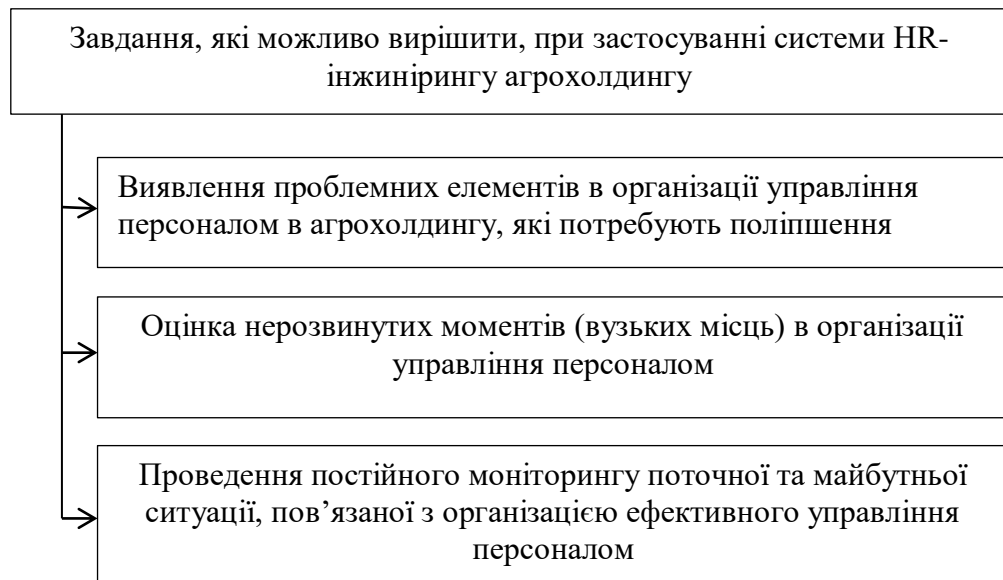


Рисунок 1.9 - Завдання, які вирішує впровадження системи HR-інжинірингу агрохолдингу

Іншими словами, в результаті проведеної роботи має змінитися сприйняття працівниками своєї ролі та впливу на процеси, пов'язані з розвитком бізнесу [43, с. 94].

Все вищезазначене можна продемонструвати як основні принципи інноваційно-орієнтованого управління персоналом фермерських господарств. Для того, щоб здійснити ефективні зміни в системі управління, недостатньо змінити принципи теоретично, необхідно застосовувати їх на практиці в роботі аграрних менеджерів. Іншими словами, використання принципів інжинірингу бізнес-процесів в аграрному менеджменті має супроводжуватися певними кроками, які, на нашу думку, полягають у наступному (таблиця 1.5) [44, с. 304].

Враховуючи неоднорідність наукових поглядів на процеси впливу пандемії COVID-19 на сферу управління людськими ресурсами, проаналізуємо тенденції кадрової політики міжнародних компаній у 2020-2021 рр. [45].



Рисунок 1.10 - Склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу агрохолдингу

У контексті системної адаптації до управління людськими ресурсами міжнародні компанії використовували різні підходи до розробки своїх HR-стратегій: наведемо основні типи HR-стратегій, розроблених міжнародними компаніями після пандемії COVID-19 (таблиця 1.6) [46].

Таблиця 1.5 - Принципи інжинірингу бізнес-процесів агрохолдингу

Принципи	Характерна риса
Інжиніринг планування персоналу	Навчання керівників підрозділів щодо визначення джерел інформації для пошуку персоналу, визначення потреби в персоналі, розробки алгоритмів визначення потреби в персоналі на підприємствах, основ аналізу визначення потреби в персоналі.
Інжиніринг процедур аналізу й оцінювання робочих місць (посад)	Визначення оптимальних умов для ефективного функціонування робочого місця; розробка алгоритмів оцінки змісту діяльності на робочому місці та визначення критеріїв навантаження; поглиблений аналіз даних про робоче місце.
Процедури оцінки професійних якостей співробітників, індивідуальні плани розвитку співробітників, інжиніринг формування кадрового резерву.	Визначення загальних вимог до кваліфікації працівників, визначення спеціальних вимог до окремих категорій працівників та розробка форм оцінки рівня кваліфікації працівників.
Інжиніринг управління процесом відбору та найму персоналу	Визначення вимог до процедур пошуку, відбору та найму працівників; підготовка анкет для оцінки рівня кандидатів на посади; деталізація процедур пошуку, відбору, введення в посаду та адаптації; розробка процедур відбору та найму персоналу; навчання керівників підрозділів щодо планування потреби в персоналі та визначення кваліфікаційних вимог до них.
Управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників.	У ньому визначено вимоги до адаптації та професійної орієнтації нових працівників, сформульовано заходи для ефективної та швидкої адаптації нових працівників, а також детально описано процедури адаптації та професійної орієнтації та їх реалізацію.
Інжиніринг управління трудовою дисципліною співробітників	Визначення вимог і стандартів трудової дисципліни; підготовка типових форм з трудової дисципліни на підприємствах; детальний аналіз процедур трудової дисципліни; визначення алгоритмів розрахунку винагороди для різних категорій працівників.
Інжиніринг оцінки персоналу та управління винагородою	Підготовка карт умов праці для проведення атестації робочих місць, надання рекомендацій щодо законодавчих вимог до процедур оцінювання персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам оцінювання та підготовка графіків проведення робіт з оцінювання.
Інжиніринг управління мотивацією співробітників	Визначення вимог до створення оптимальних умов соціально-психологічного клімату в кожному підрозділі компанії, розробка методів аналізу мотиваційних станів, детальний аналіз процедур оцінки мотивації.
Інжиніринг навчання та професійного розвитку співробітників	Визначення потреб у навчанні та професійному розвитку; можливі форми, види та методи навчання; оптимізація форм навчання; планування професійного розвитку; якість навчального процесу та управління результатами навчання.
Інжиніринг кадрового документообігу.	Оптимізація існуючих положень і директив та впровадження нових; формування пакетів документації та їх внутрішня класифікація відповідно до нової системи управління; підготовка положень про управлінську документацію.

Розробляючи власні HR-стратегії, саме глобальні компанії впроваджують інтегровані HR-стратегії та/або експортні HR-стратегії (часто це комбінація

останніх) [47]. В умовах пандемії та обмежувальних заходів, пов'язаних з її впливом, міжнародні бізнес-структури спрямували кадрові пріоритети в бік такого підходу (таблиця 1.7) [48].

Таблиця 1.6 - Типи кадрових стратегій, які вибудовувалися під впливом пандемії COVID-19

Кадрові стратегії	Характеристика
Домінуюча стратегія HR-менеджменту	Прийняття та впровадження стилю управління материнської компанії або материнської компанії в закордонних філіях та закордонних підрозділах.
Стратегія адаптації HR-менеджменту	Пристосування до місцевих умов
Стратегія нейтрального стилю керівництва	Впроваджувалася в країнах із незначними культурними відмінностями
Глобальна стратегія HR-менеджменту	Поєднання різних стилів управління персоналом
Комбінована стратегія HR-менеджменту	Взаємодія сукупності компонентів нейтральної та глобальної стратегій
Експортна стратегія HR-менеджменту	Трансфер найкращих практик HR, які пройшли ефективну апробацію в материнській компанії
Інтеграційна стратегія HR-менеджменту	Трансфер найкращих практик HR незалежно від місця їх розроблення)

Звичайно, жодна HR-стратегія не існує в "чистому" вигляді. У кожній конкретній компанії спостерігається складне переплетіння рис, характерних для різних підходів.

Виходячи з вищесказаного, можна виділити ряд пріоритетів [49]:

1. Різне сприйняття реальності, оскільки воно створює простір для дискусії, а отже, і для пошуку рішень. Не має значення, скільки років працівнику, якщо він пропонує нестандартне рішення робочого завдання.

2. На зміну пірамідальним структурам приходять мережеві. Чим більше в організації людей з різним досвідом та поглядами, тим стабільніша компанія на ринку праці.

Таким чином, далекоглядні міжнародні бізнес-структури змінюють свій підхід і пропонують людським ресурсам різні варіанти зростання всередині компанії, а не представлення певного покоління: з огляду на характер останніх

змін, спричинених пандемією COVID-19, очевидними є такі HR-тренди: щоб залишатися затребуваним працівником, потрібно вчитися. тренди: залишатися затребуваним працівником під час пандемії можливо лише за умови постійної готовності до навчання: трансформація бізнес-процесів передбачає нові вимоги [50].

Таблиця 1.7 - Пріоритети у HR-сфері

Пріоритети у HR-сфері	Характеристика
Патерналістський (його можна назвати також «материнським»)	<p>Надавати пріоритет використанню кадрової політики та практики материнської компанії;</p> <ul style="list-style-type: none"> - призначати працівників материнської компанії на ключові управлінські посади (особливо на етапі запуску); та - приймати ключові рішення (в тому числі кадрові) в материнській компанії. <p>Найбільш характерним аспектом цього підходу є те, що кадрова політика і практика, розроблені в материнській компанії, "просочуються" до дочірньої компанії, де вони законодавчо закріплюються і приймаються в усіх підрозділах, як державних, так і приватних. Слід зазначити, що оскільки представники материнської компанії є "провідниками" її корпоративної культури, вони впроваджують її стандарти та адаптують бізнес-процеси до місцевих особливостей.</p>
Незалежний	<ul style="list-style-type: none"> - Кожна міжнародна бізнес-організація в регіоні управляється на "місцевому рівні"; - ключові посади можуть обіймати працівники, найняті на місцевому ринку праці; - HR-політики та практики розробляються незалежно; корпоративні стандарти застосовуються як керівні принципи, а не як суворе законодавство. <p>Незалежний підхід означає, що кожна міжнародна компанія в регіоні розглядається як "державна одиниця". Це має як переваги, так і недоліки. Якщо місцевий ринок досить обмежений (недостатньо компетентних фахівців), можуть виникнути проблеми з пошуком кандидатів на ключові посади. Водночас демонстрація довіри до місцевих кандидатів позитивно впливає на імідж компанії в очах місцевої громади.</p>
Глобальний (або геоцентричний)	<ul style="list-style-type: none"> - Розроблення й упровадження інтегрованої HR-стратегії на глобальному рівні; - створення і розвиток груп менеджерів і фахівців із різних країн; - розвиток універсальних компетенцій співробітників.

Ще один HR-тренд 2020-2021 років - організація цифрового робочого місця. Автоматизація процесів, технології, машинне навчання та аналітика

великих даних стали частиною ділового життя і трансформували простір. За допомогою інструментів для спільної роботи, відеоконференцій та різних онлайн-платформ співробітники можуть ефективно працювати в офісі та позанім [51].

Для професіоналів цифрове робоче місце - це не лише зручна платформа для безперервної роботи, а й інструмент для організації великих обсягів даних. Успіх проекту залежить від швидкості та якості їх інтерпретації. Як наслідок, робочі місця змінюються, висуваючи більші вимоги до технічних знань співробітників і збільшуючи потребу в безперервному навчанні.

Таким чином, розробляючи HR-стратегії в умовах викликів COVID-19, міжнародні компанії звертаються до інноваційних підходів у цій сфері. Сьогодні очевидно, що вже недостатньо просто створювати корпоративні веб-сайти та мобільні додатки, підтримувати соціальні мережі та бути в курсі технологічних інновацій. Успіх бізнесу полягає в повній трансформації організаційних структур, залученні споживачів та задоволенні їхніх потреб для отримання ринкової переваги [52].

Тому в результаті впровадження змін у процесі управління людськими ресурсами сільськогосподарських підприємств на основі використання інжинірингових технологій необхідно реалізувати наступну послідовність [53, с. 65]:

- Визначення стратегії впровадження та функціонування інжинірингу аграрного менеджменту.
- Розробка або вдосконалення існуючої організаційної структури підрозділів (відділів) з управління людськими ресурсами в агрохолдингах.
- Планування та прогнозування основних етапів впровадження інженерії аграрного менеджменту.
- Складання календарного плану впровадження інжинірингу з деталізацією всіх етапів (впровадження, реалізація та заходи щодо подальшого розвитку бізнес-процесу інжинірингу).
- Моніторинг ефективності заходів з впровадження інжинірингу та

координація наступних заходів.

Інжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок підвищення ефективності всіх процесів, впроваджених в організації. Однак слід зазначити, що інжиніринг бізнес-процесів в агрохолдингах може призвести і до негативних наслідків. Основна проблема полягає в тому, що більшість керівників очікують негайних практичних результатів, ініціюючи процеси інжинірингу в своїх компаніях. Як свідчить досвід іноземних компаній, процес впровадження інжинірингу в агрохолдингах займає в середньому понад півроку. Після того, як інжиніринг буде повністю впроваджений і всі бізнес-процеси будуть налаштовані, керівництво агрохолдингу отримає ефективний механізм управління.

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки. Обґрунтування та вибір стратегії розвитку кадрового потенціалу суб'єктів аграрного сектору формується під впливом значної кількості умов і факторів, на які впливають чинники зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, прийнята концепція управління агробізнесом, діюча стратегія розвитку агробізнесу та особливості механізму управління кадровим потенціалом суб'єктів аграрного сектору. Встановлено, що вона визначається.

Виділено основні етапи формування стратегії розвитку кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Підкреслено, що механізми реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу повинні будуватися з урахуванням організаційно-методичних положень діючої системи управління людськими ресурсами та включати конкретні важелі, інструменти та функції, які забезпечують досягнення стратегічних цілей і завдань кадрового

менеджменту, аграрного менеджменту та аграрного менеджменту в цілому.

У роботі підкреслюється, що навчання та підвищення професійних компетенцій і навичок працівників є важливим пріоритетом та ключовим інструментом реалізації стратегії розвитку людських ресурсів сільськогосподарських організацій.

Важливими інструментами стратегії розвитку людських ресурсів є також участь персоналу в командній роботі, оцінка та мотивація за результатами діяльності, перспективи самореалізації працівників, розвиток лідерства та кар'єрне зростання, а також засоби зворотного зв'язку персоналу з керівництвом.

Підкреслено особливу роль організаційно-економічних механізмів стратегії розвитку кадрового потенціалу агрохолдингових структур, функціональні завдання яких роблять адекватним сучасним реаліям загальне управління персоналом і сільським господарством на основі гнучких інструментів, методів, функцій і систем підтримки управлінських процесів. Ядро архітектури.

На основі аналізу та узагальнення різних підходів до трактування поняття «інжиніринг» визначено його сильні та слабкі сторони і на цій основі розроблено сутність цього поняття. Крім того, обґрунтовано важливість інжинірингу в ринковому середовищі.

2 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО HR – ІНЖИНІРИНГУ НА ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

2.1 Загальна характеристика діяльності агрохолдингу та аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» - потужний вертикально інтегрований агрохолдинг, що займається виробництвом борошна та вирощуванням зернових і технічних культур. Компанія використовує оптимізовану виробничу систему для максимізації прибутку.

Зміцнивши свої позиції регіонального лідера з виробництва борошна та розширивши виробництво зернових, ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» визначив чітку стратегію подальшого розвитку. Борошномельні заводи, елеватори та земельні угіддя компанії ефективно сконцентровані в Хмельницькій області України.

Компанія вирощує пшеницю та жито для виробництва борошна. Інші культури, такі як ячмінь, соя та гречка, продаються міжнародним трейдерам та іншим споживачам на внутрішньому ринку. Компанія володіє власним елеватором, що дозволяє їй продавати врожай за найвищими цінами.

Основні історичні події щодо розвитку ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» представлені в таблиці 2.1.

ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» виробляє житнє та пшеничне борошно на сучасному борошномельному заводі в селі Розсоша Хмельницької області. Для забезпечення високої якості борошна компанія використовує зерно власного врожаю та закуповує частину зерна у постачальників; ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» є найбільшим сучасним підприємством з виробництва борошна в регіоні, з добовою виробничою потужністю 100 т пшеничного борошна та 60 т житнього борошна. Наше борошно продається регіональним хлібозаводам, пекарням, оптовим складам, мережевим магазинам та приватним особам.

Ми вирощуємо зернові на родючих землях у Хмельницькій області.

Основними культурами є пшениця, ячмінь, жито, гречка та соя. Оптимальна сівозміна та використання сучасних агротехнологій забезпечують максимальний прибуток при оптимальних витратах та мінімальних ризиках.

Таблиця 2.1 - Історичні події розвитку ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Період	Події
2012	В результаті переговорів залучено інвестиції для розвитку підприємства.
2011	Було прийнято рішення про залучення інвестицій. Розпочато будівництво нового елеваторного комплексу загальною потужністю 25 000 тонн, перша черга якого була завершена 15 вересня. У вересні завершено модернізацію насінневого комплексу для виробництва високоякісного посівного матеріалу. Встановлено італійську сушарку Stroll потужністю 1 000 тонн та польський ферментер. Компанія ініціювала програму співпраці з міжнародними зернотрейдерами з метою розвитку виробництва зерна. Компанія має 180 працівників, 40 транспортних засобів, шість комбайнів, чотири трактори та понад 60 машин.
2010	Починаємо застосовувати власне насіння у вирощуванні зернових.
2009	Запущена сушка Sukur виробництва США, потужністю 52 тон/год та змонтовано 3 силоси загальною місткістю 1500 т; Керівнику підприємства Барилюку В.І. висловлена подяка від прем'єр-міністра України.
2008-2011	Розширення земельного банку до 20 000 га.
2007	Прийнято рішення про заснування нового бізнес-сектору - вирощування зернових та технічних культур; взято в оренду перші 5 000 га землі, яка не оброблялася більше п'яти років. Закуплено нову сільськогосподарську техніку від всесвітньо відомого виробника та створено високопродуктивний механізований комплекс для агробізнесу. Святкується перший урожай. Збільшення штату до 130 осіб та автопарку до 20 одиниць техніки. Початок експорту борошномельної продукції. Компанія нагороджена дипломом міжнародного рейтингу популярності "Золота Фортуна".
2006	Розширення асортименту фасованої продукції.
2005	Запуск житнього млина із виробничою потужністю 60 т за добу. Розширення географії збуту борошна на весь західний регіон України.
2004	Запуск лінії по виробництву комбікормів потужністю 30 т на добу. Здобутки підприємства відмічені почесною грамотою від обласної державної адміністрації.
2003	Заключено договора з міжнародними зернотрейдерами на фінансування закупівель зерна для виробництва борошна.
2002	Запуск другого зернового елеватора місткістю 12 000 тонн. Хмельницька районна державна адміністрація нагороджує власника підприємства Барилюка В.І. дипломом за розбудову української держави.
2001	Спорудження пшеничного млина потужністю 100 т на добу.
2000	Модернізація зернового елеватора потужністю 11 000 тонн. Персонал складав 23 чоловіка, автопарк – 4 автомобілі. Розпочато продажі в Хмельницькій області.

Організаційна структура ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» подана на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» має:

- 3 власні млина, з оновленим устаткуванням, виготовленим фірмою «Buhler» (Швейцарія);
- 2 надпотужних елеватора, місткістю 32 тис. і 43 тис. тонн з можливістю портового завантаження;
- Налагоджена автотранспортна система, власні тепловози та залізнична гілка;
- 2 ділянки розфасовки борошна на італійському та німецькому устаткуванні.

Борошномельний завод №1 - перший і єдиний в Україні об'єкт такого типу, побудований за високотехнологічною технологією на базі повного комплексу імпортного обладнання компанії Bühler (Швейцарія). Продуктивність двох секцій цього млина становить 600 тонн переробки зерна на добу, що дозволяє виробляти 75% борошна вищого ґатунку.

Річна потужність виробництва борошна становить 128,8 000 тонн. Будівля млина має насипний склад місткістю 4,5 000 тонн та склад відвантаження борошна. Другий млин має потужність переробки зерна 250 тонн на добу, і понад 75% його загального обсягу виробництва - це борошно вищого ґатунку.

Третій млин має річну виробничу потужність 45,4 000 тонн пшеничного борошна та 66,3 000 тонн житнього борошна з переробкою зерна 250 тонн/добу (пшениця) та 170 тонн/добу (жито).

Підйомник 1 готує зерно до переробки і постачає 600 тонн на добу на млин 1; у 2000 році автомобільні ваги підйомника були реконструйовані, щоб приймати зерно з автомобільного та залізничного транспорту, що збільшило його потужність до 60 тонн.

Другий елеватор приймає жито та пшеницю для борошномельного заводу. Цей підйомник готує та подає на переробку 1100 тонн зерна на добу.

Для того, щоб оцінити тенденції розвитку будівельної галузі, доцільно визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які притаманні більшості агрохолдингів з цим видом економічної діяльності і які є важливими для розвитку будівельного комплексу.

Інструментом для виконання цього завдання може бути SWOT-аналіз галузі (таблиця 2.2).

У 2021 році в Україні налічувалося близько 359 борошномельних підприємств, враховуючи мінімальне виробництво борошна (від 1 тонни); 141 підприємство офіційно виробило понад 1 000 тонн борошна за рік. Лише 39 підприємств виробляли понад 12 000 тонн на рік, тобто в середньому понад 1 000 тонн на місяць (таблиця 2.3).

За офіційними даними, на великі борошномельні підприємства припадає близько 45% виробництва борошна.

В країні також існує величезна кількість приватних міні-млинів, сукупні виробничі потужності яких, за оцінками незалежних експертів, могли б задовольнити потреби внутрішнього ринку борошна [1].

Таблиця 2.2 - SWOT – аналіз борошномельної галузі

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<p>1 Концентрація на виробництві борошна - борошно становить близько 40% від загального обсягу виробництва в Хмельницькій області.</p> <p>2 Концентрація виробничих активів та земельного банку - компактні земельні ділянки в радіусі 40 км навколо борошномельного заводу та елеватора дозволяють нам працювати більш ефективно, керувати всіма операціями та мінімізувати витрати.</p> <p>3 Оптимальна сівозміна - ми використовуємо ефективну сівозміну, яка гарантує високу продуктивність. Зернові культури ретельно підбираються відповідно до сезонності, врожайності, попиту та прогнозованого зростання цін.</p> <p>4 Висока врожайність - завдяки використанню новітніх агротехнологій, врожайність зернових до 50% вища, ніж в середньому по країні по деяких культурах.</p> <p>5 Власний елеватор - 36 000 тонн потужностей для зберігання зерна для задоволення потреб прийому та зберігання власного врожаю, зберігання високоякісного стандартного запасу зерна для виробництва борошномельної продукції, підготовки посівного матеріалу для власних потреб, уникнення сезонних цінових коливань та надання послуг зі зберігання зерна клієнтам.</p> <p>6 Досвідчена управлінська команда - Наші фахівці мають більш ніж 15-річний досвід роботи в аграрному секторі. Більшість топ-менеджерів працюють в компанії з моменту її заснування.</p> <p>7 Хороша репутація та соціальна підтримка - наша команда працює на ринку більше 10 років і користується гарною репутацією та довірою з боку постачальників, партнерів, клієнтів та банків. Для нас дуже важливо фінансувати різні програми, спрямовані на підтримку соціальних програм у нашому регіоні.</p>	<p>1 Відставання у розвитку логістичної інфраструктури, а саме: відсутність сучасних та належним чином обладнаних потужностей для зберігання зерна (елеваторів, складів), відсутність кімнат для перевірки якості на елеваторах, перебої з доставкою вантажів через брак залізничних вагонів та їх поганий технічний стан, висока вартість транспортних послуг, низький потенціал портових потужностей.</p> <p>2 Несприятливі умови кредитування для агробізнесу. Кредитні ставки комерційних банків та інших фінансових установ є "грабіжницькими" для вітчизняних аграріїв. Вітчизняним виробникам зернових складно конкурувати з іноземними фермерами через значну різницю у вартості кредитних ресурсів для аграрного сектору. Наприклад, кредитні ресурси для аграрного сектору в ЄС становлять 2-4% річних, в США - 0%, а в Україні - 25-30%.</p> <p>3 Більшість зернових, що виробляються в Україні, мають низьку якість. Це пов'язано з низькою якістю насіння, недостатнім і непропорційним застосуванням добрив та засобів захисту рослин, недотриманням сівозміни та агротехнічних термінів, використанням старої, низькопродуктивної техніки, низькоефективних технологій та негативним впливом природних і кліматичних факторів.</p> <p>4 Проблемами також є нерівномірність національного регулювання та економічна і політична нестабільність. Розвиток вітчизняного агробізнесу потребує державної підтримки, ефективної фінансової політики та сприятливого податкового і тарифного регулювання.</p>

Кінець таблиці 2.2

1 Можливості	2 Загрози
<p>1 Родючі ґрунти, загалом сприятливі природно-кліматичні умови.</p> <p>2 Вигідне географічне розташування як експортного порту.</p> <p>Зерновий експортний порт, добре розвинена транспортна інфраструктура та доступ до морських шляхів;</p> <p>3 Низькі ціни на зерно, вироблене вітчизняними фермерами, що пов'язано з низькою орендною платою за землю та низьким рівнем заробітної плати в країні.</p> <p>4 Збільшення світового попиту на зернові. Це безпосередньо пов'язано зі зростанням населення та опосередковано зі збільшенням споживання зерна у тваринництві.</p> <p>5 Діяльність вітчизняних агрохолдингів (ефект масштабу дозволяє агрохолдингам акумулювати великі обсяги ресурсів (земля, технології, фінанси та людські ресурси) і використовувати їх більш ефективно). Наразі агрохолдинги мають більш розвинену інфраструктуру для зберігання та транспортування зерна, більш продуктивну техніку, доступ до новітніх агротехнологій (врожайність зернових у великих підприємствах традиційно на 25-30% вища, ніж у середньому по країні) та капітал, що дозволяє їм формувати більш економічно стійку позицію протягом сільськогосподарського періоду.</p>	<p>1 Нестабільна політична ситуація в країні; недосконале законодавство, що часто змінюється.</p> <p>2 Поява нових конкурентів на ринку.</p> <p>3 Зниження прибутковості.</p> <p>4 Відсутність або недостатність державних заходів щодо розвитку борошномельної галузі.</p> <p>5 Коливання світових валютних курсів.</p> <p>6 Посилення податкового тиску.</p> <p>7 Високі темпи інфляції.</p> <p>8 Труднощі в укладанні контрактів зі споживачами та постачальниками.</p> <p>9 Посилення локальних кризових явищ у вітчизняній економіці.</p> <p>10 Загроза підвищення податкових ставок та умов кредитування.</p> <p>11 Кліматичні фактори та природні катаклізми.</p> <p>12 Зменшення обміну (торговельних потоків) між ринками борошна та хлібобулочних виробів.</p> <p>13 Зменшення виробництва високоякісних зернових культур.</p> <p>14 Функціонування "тіньового" підсектору ринку борошна.</p>

Як видно з таблиці 2.3, ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» входить до топ-10 найбільших борошномельних підприємств, посідаючи сьоме місце.

Внутрішнє споживання борошна в Україні також знижується, на 1-5%: у 2021 році споживання хлібопродуктів (у борошняному еквіваленті) на душу населення становило 101 кг. За останні п'ять років цей показник зменшився на 7,3%. Це пов'язано переважно зі зменшенням чисельності населення та збільшенням частки міського населення, яке через певні традиції та культуру споживання вже не використовує вдома таку ж кількість борошна, як раніше [2].

Зниження внутрішнього споживання було компенсовано збільшенням експорту. За оцінками Української асоціації борошномелів, до 2020 року

експорт борошна з України може зрости до 200 млн доларів США. Збільшення зовнішніх поставок буде досягнуто за рахунок освоєння азійського ринку [3].

Таблиця 2.3 - Десятка лідерів борошномельної галузі України

№	Зернопереробне підприємство	Вироблено борошна, т		
		2017	2018	2019
1	Вінницький КХП	83851	145853	151496
2	Столичний млин	115750	115575	117637
3	ДП «Новопокровський КХП»	117992	100096	116758
4	Дніпромлин	96844	106741	114411
5	Рома ПКФ	63832	72921	77596
6	КХП «Тальне»	81840	58787	74303
7	Хмельницьк-Млин	32286	31615	63659
8	Куліндоровський КХП	57800	45951	58225
9	Кролевецький КХП	46879	59414	49093
10	Вінниця-Млин	29429	35613	35027
	Разом десятка лідерів галузі, тон	726503	772566	858205
	Частка підприємств – лідерів галузі, %	33,52	39,65	44,3
	ПАТ «Аграрний фонд»	282928	245010	259408
	Частка ПАТ «Аграрний фонд»	13,05	12,57	13,39
	ПАТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» (ПАТ ДПЗКУ)	155201	131343	133954
	Частка ПАТ ДПЗКУ	7,16	6,74	6,91
	Разом в Україні	2167474	1948487	1937053

Запровадження «поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі» між Україною та ЄС позитивно вплинуло на експортну діяльність борошномельних підприємств. Сьогодні основними викликами для подальшого ефективного розвитку борошномельних підприємств є розширення зовнішніх ринків збуту та залучення додаткових інвестицій, кредитних ресурсів тощо. Враховуючи збільшення виробництва зернових в Україні та розвиток традиційних експортних ринків збуту зернових культур, можна очікувати подальшої диверсифікації експорту «від сировини до готової продукції» та виходу на нові ринки збуту. На думку експертів, перевага надається експорту продуктів переробки, оскільки вони мають вищу додану вартість, а виробництво борошна створює навантаження на підприємства всередині країни та забезпечує зайнятість населення [4].

В останні роки загальною тенденцією виробництва борошна в Україні є стійке падіння. Водночас експорт продукту зростав до 2021 року, але у 2020 році скоротився на 31% (рисунок 2.2) [10].

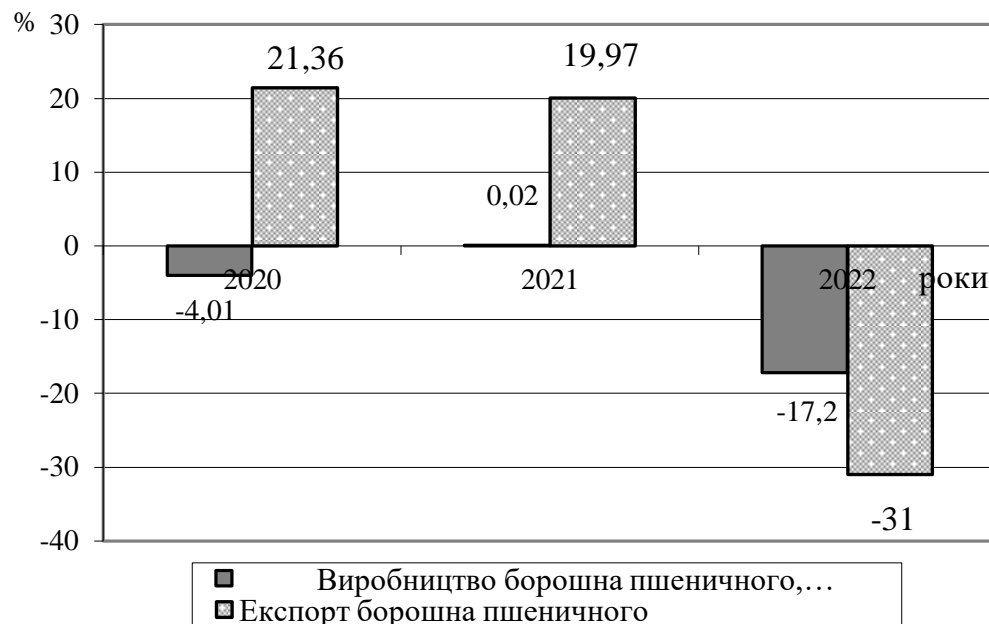


Рисунок 2.2 – Динаміка виробництва борошна за 2020-2022 рр.

У цьому контексті стратегічний розвиток борошномельної галузі має бути спрямований на

- Зосередитися на глибокій переробці зернових та маркетингу готових харчових продуктів. За останні роки експорт зерна та продуктів його переробки збільшився, а експорт готових харчових продуктів із зерна зменшився, тому українські виробники втратили можливість додавати додану вартість (за рахунок глибокої переробки).

- Збільшення експорту продукції вітчизняних борошномелів. Розвиток сільськогосподарських виробників з метою виходу на міжнародні ринки та посилення існуючої конкурентоспроможності (частка України у світовому експорті борошна становить 2,2%) має бути спрямований на підвищення якості продукції та дотримання міжнародних стандартів, адаптацію асортименту борошномельної продукції та вимог ринку, врахування екологічних аспектів у виробництві тощо. Для оцінки рівня досягнення інтенсифікації виробництва в

ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» у 2022 році будуть використані дані таблиці 2.4. Інформаційною базою для цього аналізу є форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток А1-А3, Б1-Б3) [54, с. 31].

Таблиця 2.4 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	442586	514001	864765	16,1	68,2
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	318	368	270	15,7	-26,6
Матеріальні витрати, тис. грн	304622	333962	644574	9,6	93,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	102365	122167,5	568477,0	19,3	у 6,7 рази
Оборотні активи, тис. грн	98418	132489	358481,5	34,6	у 2,7 рази
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1391,8	1396,7	3202,8	0,4	у 2,3 раза
Матеріаловіддача, грн/грн	1,45	1,54	1,34	6,2	-13,0
Віддача основних засобів, грн/грн	4,3	4,2	1,5	-2,3	-64,3
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	4,5	3,9	2,4	-13,3	-38,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	40145,0	55113,9	49871,0	37,3	-9,5

Інтенсифікація передбачає підвищення ефективності віддачі не лише додаткових вкладень, а й тих засобів, ресурсів і затрат, які вироблені раніше і функціонують паралельно у виробництві.

Аналізуючи таблиці 2.4, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» збільшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 16,1 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 68,2 %.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» зменшилась з 318 чол. у 2020 р. до 270 чол. у 2022 р. Матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 9,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 93,0 %.

Спостерігається зростання середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 19,3 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась у 6,7 рази. Середньорічна вартість оборотних засобів ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» впродовж досліджуваного періоду зростає.

Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка у 2021 р. збільшилась порівняно з 2020 р. на 0,4 %, а у 2022 р. збільшилась у 2,3 раза по відношенню до 2021 р.

На ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» у 2021 р. спостерігається неефективне використання матеріальних ресурсів, оскільки матеріаловіддача зменшується. У 2021 р. порівняно з 2020 р. матеріаловіддача збільшилась на 6,2 %, а у 2022 р. зменшилась на 13,0 %.

Віддача основних засобів у 2021 р. зменшилась на 2,3 %, а у 2022 р. зменшилась на 64,3 %. Кількість обертів оборотних засобів ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 2,3 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 64,3 %.

Відбувається рівномірне зростання фонду заробітної плати працівників ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН», за виключенням 2022 р., так як значна частина працівників була мобілізована.

Тому інтенсифікація є одним з найважливіших і найефективніших шляхів виведення цієї галузі з критичного стану та відновлення соціально-економічного розвитку виробництва. Інтенсифікація не є новим процесом, а сягає корінням в історію становлення і розвитку цієї галузі, яка має важливе значення для життєзабезпечення людського суспільства.

Проаналізуємо елементи операційних витрат на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» (таблиця 2.5). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3) [55, с. 31].

Як видно з таблиці 2.5, матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 9,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 93,0 %. Це пов'язано із зростанням обсягів виробництва протягом 2020-2022 р. Витрати на оплату

праці протягом досліджуваного періоду зростали. Відповідних змін зазнали і витрати на відрахування на соціальні заходи.

Таблиця 2.5 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр
Матеріальні затрати, тис. грн	304622	333962	644574	9,6	93,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	58114	84171	63557	44,8	-24,5
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	11428	16778	12598	46,8	-24,9
Амортизація, тис. грн	9585	10948	71631	14,2	у 6,5 рази
Інші операційні витрати, тис. грн	9313	9702	66343	4,2	у 6,8 рази
Разом	393062	455561	858703	15,9	88,5

Для наглядності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.3).

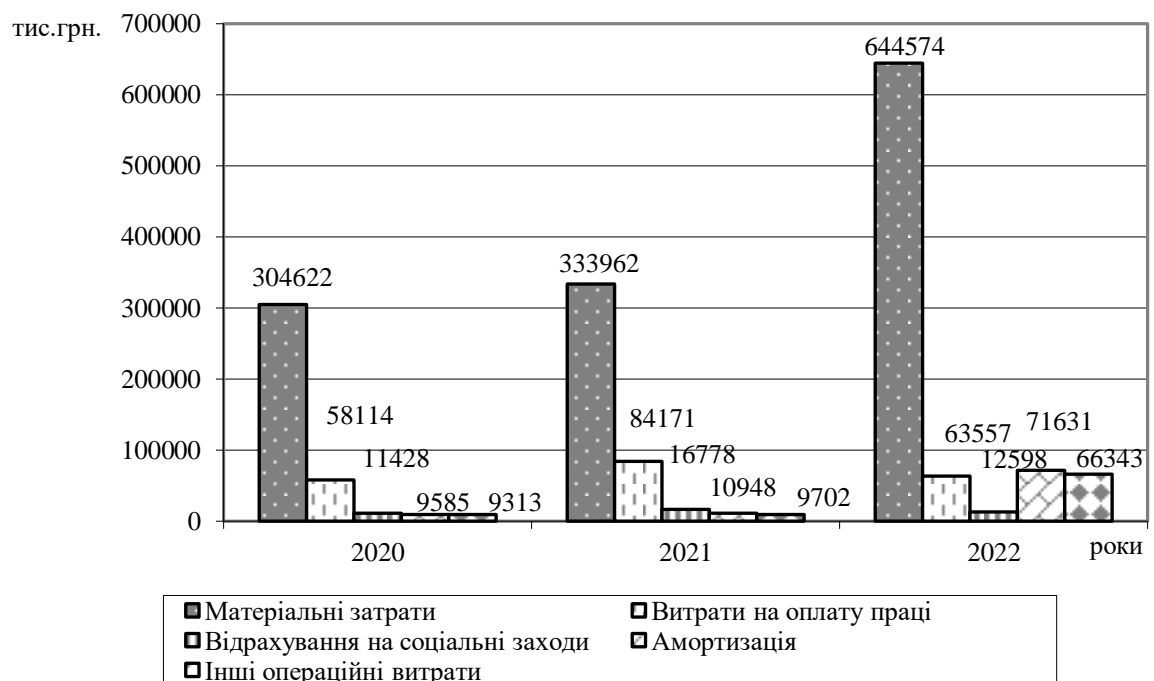


Рисунок 2.3 – Елементи операційних витрат ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020 – 2022 рр.

Амортизація збільшилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 14,2 %, а у

2022 р. порівняно з 2021 р. у 6,5 рази. Протягом досліджуваного періоду зростають і операційні витрати.

Загалом, операційні витрати ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 15,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 88,5 %.

Проаналізуємо ефективність діяльності агрохолдингу, використавши основні техніко – економічні показники ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» (таблиця 2.6).

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» упродовж досліджуваного періоду зростає. Це пов'язано із зміною динаміки виробництва продукції.

Варто зазначити, що темпи зростання чистого прибутку дещо нижчі за темпи зростання витрат, що є однозначно негативним. Це впливає на витрати на 1 грн реалізованої продукції: у 2021 році витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» були такими ж, як і в 2020 році, а в 2022 році вони зросли на 18,8% порівняно з 2021 роком. У 2020-2022 роках агрохолдинг був прибутковим. Прибуток відображає ефективність бізнесу і залежить від низки факторів.

Для українського ринку борошна основними факторами, що впливають на цінову ситуацію, є можливий дефіцит внутрішньої сировини, ціна на пшеницю на світовому ринку і в Європі, Росії та США, а також законодавчий процес. Ще однією особливістю українського ціноутворення на ринку борошна є можливість значного тиску з боку адміністрації з метою недопущення підвищення цін на хлібобулочні вироби.

Основними причинами спаду виробництва борошна є зменшення споживання на душу населення та промислового використання борошна, особливо в хлібопекарській промисловості, яка є найбільшим споживачем цього продукту, а також «тінізація» торговельних потоків.

Єдиним фундаментальним фактором довгострокової ситуації в борошномельно-круп'яній галузі є оцінка зменшення чисельності населення

України, вікових критеріїв та рівня урбанізації, що може призвести до збільшення експорту в майбутньому.

Таблиця 2.6 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	442586	514001	864765	16,1	68,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	352971	413723	820386	17,2	98,3
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,8	0,80	0,95	-	18,8
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	43118	40038	11913	-7,1	-70,2
Рентабельність реалізованої продукції	%	12,2	9,7	1,5	-20,5	-84,5
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	115692	128643	621231	11,2	у 4,8 рази
Фондовіддача	грн/грн	3,8	4,0	1,4	5,3	-65,0
Фондомісткість	грн/грн	0,26	0,25	0,72	-3,8	у 2,9
Виробничі запаси	тис.грн	28416	38212	86950,5	34,5	у 2,3
Незавершене виробництво	тис.грн	2297	3286	-	43,1	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	318	368	270	15,7	-26,6
у т.ч. робітників	осіб	258	297	219	15,1	-26,3
Кількість відпрацьованого робочого часу	год.	572485,9	700120	527083,2	22,3	-24,7
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/чол.	1391,8	1396,7	3202,8	0,4	у 2,3 рази
- одного робітника	грн.	1705,4	1730,6	3948,7	1,5	у 2,3
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	40145,0	55113,9	49871,0	37,3	-9,5
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	1052,0	12480,5	15392,3	18,6	23,3

У середині березня ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» підписало комерційний контракт з міжнародним зернотрейдером та отримало авансовий платіж у розмірі 5 мільйонів гривень на постачання зерна у 2019-2022 роках. За рахунок авансу компанія частково профінансує посівну кампанію. Оскільки контракт не є форвардним, ні ціна на зерно, ні обсяг проданого зерна не є

фіксованими, і компанія може самостійно визначати ціни відповідно до ринкової кон'юнктури, ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» підписало аналогічні контракти у 2019 та 2021 роках.

У січні 2021 року ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» розпочало будівництво ще одного елеватора місткістю 6250 тонн, яке буде завершено в червні цього року, до початку жнив.

Керівництво ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» фокусується на збільшенні потужностей власного елеватора. Це пов'язано з тим, що збільшення потужностей власного елеватора підвищить його конкурентоспроможність у ціновій політиці Агрохолдингу та дозволить отримати додатковий дохід від надання послуг зі зберігання зерна третім особам. Крім того, будівництво нових елеваторів є частиною стратегії ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН», яка також передбачає введення кукурудзи в сівозміну компанії. Кукурудза має високу врожайність (Україна є другим найбільшим експортером кукурудзи у світі), але потребує великих потужностей для зберігання.

Враховуючи місткість силосів, щойно добудованих у вересні 2020 року, та силосів, які наразі будуються, загальна потужність елеватора ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» становитиме 48 500 тонн під час збирання врожаю.

Силос Ferrum (Польща) потужністю 6 250 тонн буде введений в експлуатацію і стане першою чергою елеваторного комплексу загальною потужністю 25 000 тонн. Завершення будівництва елеватора заплановано на 2023 рік. Введено в експлуатацію комплекс підготовки насіння, що складається з двох ємностей Fern (Польща) місткістю 500 тонн кожна, мийної установки Хорольського машинобудівного заводу (Україна) потужністю 100 тонн на годину та зерносушарки Strahl (Італія) потужністю 32 тонни на годину У 2021-2022 роках збільшилися товарно-матеріальні запаси. Вартість основних засобів ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» зросла на 11,2% на кінець 2021 року порівняно з 2020 роком та у 4,8 рази у 2022 році порівняно з 2021 роком Зростання фондівіддачі при зниженні фондомісткості у 2022 році свідчить про неефективне використання основних засобів.

Позитивний вплив на зміну фондівіддачі протягом аналізованого періоду мало зменшення частки основних засобів у загальному обсязі основних засобів агрохолдингів. Всі ці процеси зумовлені такими основними факторами: попит на робочу силу, який стимулює виробництво, та велика частка морально та фізично застарілих основних засобів.

Вартість незавершеного виробництва у 2021 році зросла на 43,1% порівняно з 2020 роком; у 2021-2022 роках зростатиме продуктивність праці працівників та робітників. Це пов'язано з тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами, ніж чистий товарооборот; зростання фонду оплати праці ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» у 2020-2022 роках також призвело до збільшення середньомісячної заробітної плати.

2.2 Аналіз системи стратегічного управління персоналом на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Основною метою стратегічного управління персоналом в агрохолдингах є формування такого кадрового потенціалу та системи управління персоналом, які забезпечать компанії стійку ринкову позицію, економічну стабільність та високу конкурентоспроможність. Ефективність кадрової стратегії агрохолдингів значною мірою залежить від адекватності та раціональності вибору методу її формування. Вибір кадрової стратегії залежить як від зовнішніх факторів, так і від наявних кадрових ресурсів та можливостей агрохолдингу.

Стрімкий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від агрохолдингів нових підходів та ефективних методів управління, здатних забезпечити швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, конкурентоспроможність та сталий економічний і соціальний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Цього можна досягти завдяки ретельно спланованій та сформульованій стратегії, яка є основою стратегічного

управління агрохолдингами. Успіх процесу формування та реалізації стратегії залежить від ефективного використання трудових ресурсів.

Рішення про відбір, переведення та розірвання контрактів мають на меті забезпечити оптимальну відповідність між індивідуальною компетенцією фахівців та складністю завдань, які на них покладаються зараз і в майбутньому. Комп'ютеризація та інтернет-зв'язок на фермах дозволяють керівникам виконувати свої обов'язки швидше та ефективніше, надають нового змісту їхній роботі, покращують комунікацію та розподіл повноважень між керівниками та спеціалістами різних рівнів.

Діагностика стратегічного управління персоналом агрохолдингу, тобто виявлення проблем та визначення відхилень, дозволяє надати інформацію для прийняття рішень щодо управління персоналом та формування основних напрямів розвитку стратегічного управління персоналом агрохолдингу. З метою формування заходів стратегічного управління людськими ресурсами пропонується проаналізувати кадрову ситуацію в ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

Проаналізуємо склад і структура працівників ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020–2022 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020 – 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2020р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	318	368	270	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:						
- керівники	14	14	12	4,4	3,8	4,4
- фахівці	28	33	24	8,8	9,0	8,9
- технічні службовці	18	24	15	5,7	6,5	5,6
Робітники	258	297	219	81,1	80,7	81,1

Розглядаючи динаміку зміни кількості працівників за окремими

категоріями ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» (таблиця 2.7), можна зробити висновок, що більшість працівників ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» становлять робітники. Їх частка від загальної кількості працівників незначно змінювалася в період між 2020 та 2022 роками.

Однак кількість службовців певною мірою зменшилася через несприятливі економічні умови останніх років та зменшення обсягів замовлень на нашу продукцію; кількість працівників у віці 15-35 років коливалася, але не суттєво; кількість працівників у віці 15-35 років зменшилася, але не суттєво; кількість працівників у віці 15-35 років зменшилася, але не суттєво; кількість працівників у віці 15-35 років зменшилася, але несуттєво. Це свідчить, з одного боку, про досить низьку плинність кадрів, а з іншого - про те, що частина молодих працівників не бажає виконувати цю роботу. Основний склад молодих працівників залишився практично незмінним.

Кількість спеціалістів зменшилася на дев'ять осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком, так само як і кількість технічних працівників.

Для більшої наочності динаміку складу робочої сили ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» зображено графічно (рисунок 2.4).

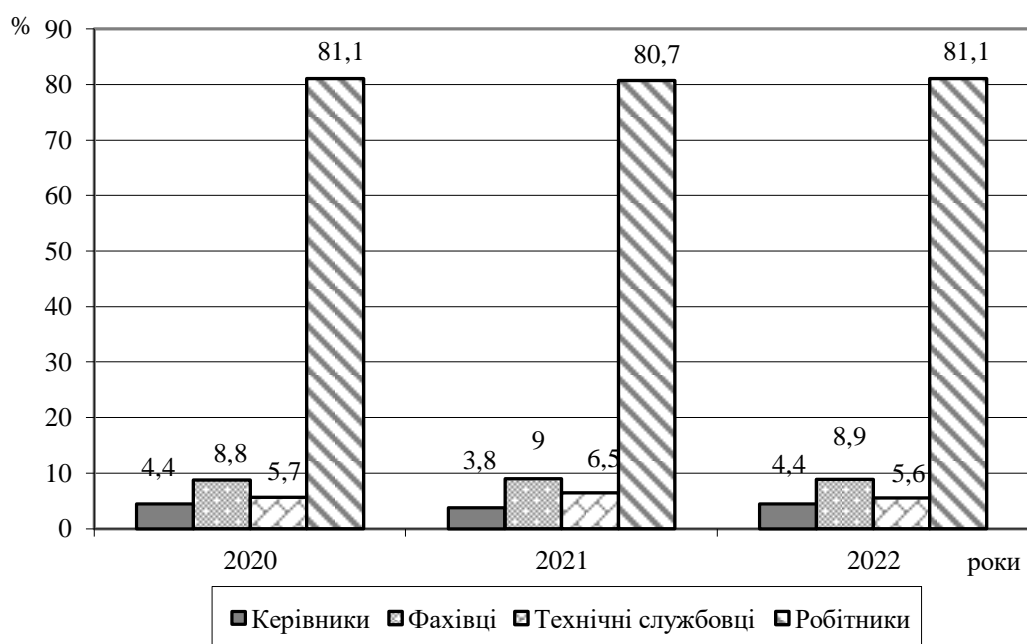


Рисунок 2.4 – Структура чисельності персоналу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020-2022 рр.

Загалом, у структурі персоналу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» не відбулося значних змін, і частка певних працівників не змінилася в період між 2020 та 2022 роками.

Що стосується розвитку персоналу, то не слід забувати про важливий процес адаптації працівників. За різними даними, адаптація працівників до нових умов праці займає від одного до двох років, залежно від ефективності управління процесом адаптації на сільськогосподарських підприємствах. Тому пропонується визначати ступінь адаптації працівників до нових умов праці як відношення кількості працівників, які змінили умови праці за певний період і залишилися на роботі більше одного року, до загальної кількості працівників, які змінили умови праці за цей період. Для отримання більш точної інформації про наслідки адаптації в деяких випадках доцільно виявити за допомогою анкетування причини звільнення працівників та кількість працівників, які звільнилися через те, що не змогли звикнути до умов праці в досліджуваному агрохолдингу [57, с. 1].

Негативний вплив на потенціал інноваційного розвитку в агрохолдингах має збільшення частки працівників старшого віку у складі персоналу. Це пов'язано з тим, що такі працівники є менш інноваційними та активними, що ускладнює освоєння ними нових технологій та методів роботи. Найважливішою якісною характеристикою персоналу є рівень його освіти. Рівень освіти та кваліфікації персоналу має безпосередній вплив на продуктивність праці, придатність до технологічних процесів, ефективність використання основних фондів та рівень дотримання техніки безпеки. Організація трудової діяльності повинна бути спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Структура та склад організації управління ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» представлена в таблиці 2.8.

Як видно з таблиці 2.8, склад центрального апарату управління ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» у 2020-2022 рр. зменшився.

Для більшої наочності склад управлінської команди ТОВ

«ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» зображено графічно (рисунок 2.5).

Протягом досліджуваного періоду кількість працівників в управлінських структурах цехів та відділів зменшилася.

Функції управління органом управління сільськогосподарським підприємством здійснюються підрозділами та окремими працівниками органу управління, які формують між собою економічні, організаційні, соціальні та психологічні відносини.

Організаційні відносини між підрозділами органу управління сільським господарством та його працівниками визначають його організаційну структуру.

У ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» у віковій структурі працівників переважають працівники чоловічої статі, що пов'язано з характером виробництва, пов'язаного з важкою працею.

Таблиця 2.8 – Склад апарату управління ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020 – 2022 рр.

Ланки управління	Кількість, чол.			Абсолютне відхилення (+/-), чол.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 – 2020 рр.	2022- 2021 рр.
	Централізований апарат управління (1)				
1 Директор та його замісники	9	7	4	-2	-3
2 Відділ кадрів	2	2	1	-	-1
3 Юридична служба	2	2	1	-	-1
4 Планово-економічний відділ	4	3	1	-1	-2
5 Бухгалтерія	6	7	5	1	-2
Всього	23	21	12	-2	-10
Апарат управління цехів та дільниць (2)					
1 Комерційний відділ	7	8	5	1	-3
2 Транспортний відділ	11	20	19	9	-1
3 Виробничий відділ	8	9	6	1	-3
4 Лабораторія	3	4	2	1	-2
5. Відділ із загально – господарських питань	8	9	7	1	-2
Всього	37	50	39	13	-11
Разом (1+2)	60	71	51	11	-20

Підсумовуючи висновки у сфері управління людськими ресурсами в

агрохолдингу, необхідно представити показники, що характеризують ефективність використання людських ресурсів (таблиця 2.9).

Як видно з табл. 2.9, виробіток на одного працівника ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» збільшився на 0,4% у 2021 році порівняно з 2020 роком та у 2,3 рази у 2022 році.

Трудомісткість виробничих одиниць в агрохолдингах коливалася протягом досліджуваного періоду (рисунок 2.6).

Виробіток на одного працівника та виробіток на одного керівника збільшився протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт використання продуктивного робочого часу збільшився на 7,8% у 2021 році порівняно з 2020 роком і залишався незмінним до 2022 року.

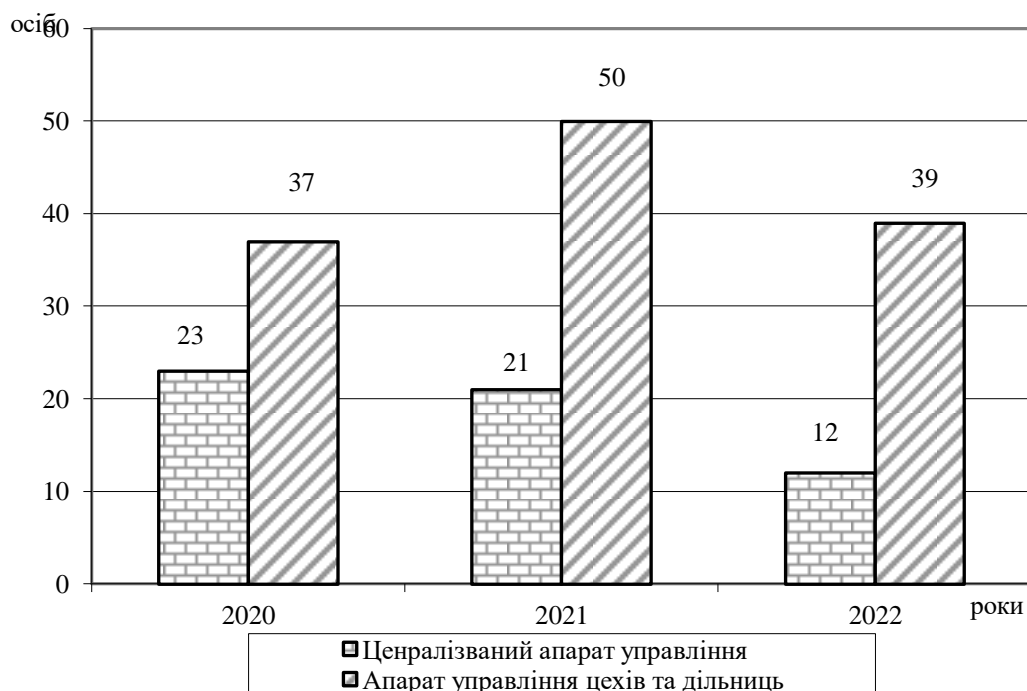


Рисунок 2.5 – Чисельність централізованого апарату управління, цехів та дільниць ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020 - 2022 рр.

Збільшення коефіцієнту використання робочого часу у 2021 р. пояснюється тим, що кількість відпрацьованих людино-годин зростала швидшими темпами ніж корисний фонд робочого часу.

Інтенсивність оплати праці на одиницю продукції у 2021 році зросла на

17,6% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшилася на 45,8% порівняно з 2021 роком, що свідчить про зменшення суми витрат на оплату праці, що включаються до складу витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання кадрів на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020рр	2022/2021рр
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	1391,8	1396,7	3202,8	0,4	у 2,3 раза
Виробіток продукції на одного робітника	грн	1705,4	1730,6	3948,7	1,5	у 2,3 раза
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	7376,4	7239,5	16956,2	-1,9	у 2,3 раза
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,64	0,69	0,69	7,8	-
Трудомісткість одиниці продукції	год.	1,29	1,36	0,61	5,4	-55,1
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,091	0,107	0,058	17,6	-45,8

Для оцінки ефективності системи управління використовуються три групи показників: загальні показники виробничо-фінансової діяльності агрохолдингу; показники продуктивності управлінської праці; показники ефективності апарату управління - управлінський персонал у відсотках до загальної чисельності працівників та загального фонду оплати праці; витрати на управління у відсотках до виробничих витрат.

Оцінку управлінської праці не завжди можна визначити безпосередньо, оскільки не існує формалізованих результатів або кількісних оцінок конкретних видів робіт. Тому для вимірювання її ефективності часто використовують непрямі методи, ефективність системи управління ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» можна оцінити за даними, наведеними в таблиці 2.10.

Аналіз даних таблиці 2.10 показує, що у 2020-2022 роках ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» отримувало прибуток від операційної діяльності, у

2021 році порівняно з 2020 роком зросла як загальна заробітна плата, так і заробітна плата управлінських працівників.

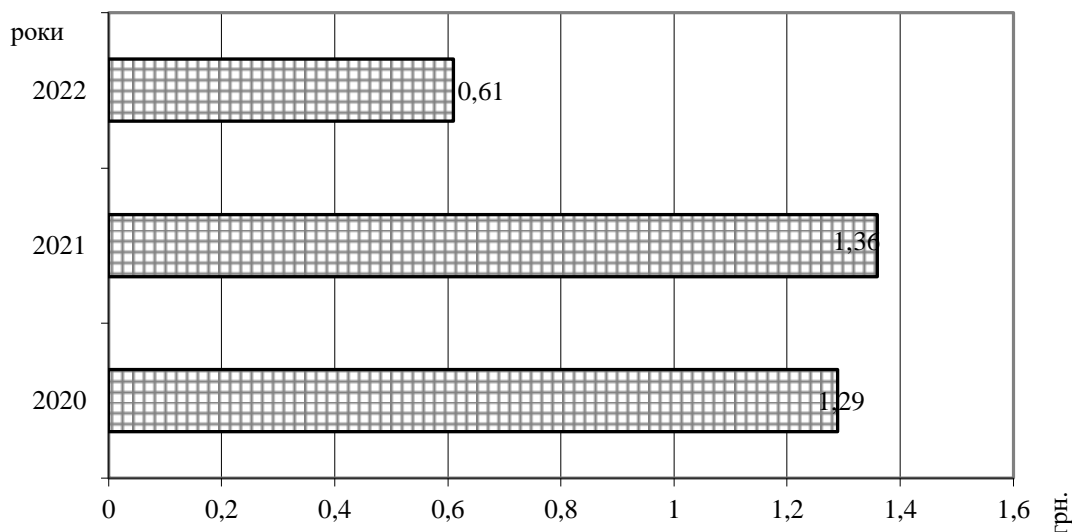


Рисунок 2.6 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції
ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020 - 2022 рр.

Товарообіг на одного управлінського працівника ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» збільшився з 7376,4 тис. грн у 2020 році до 16956,2 тис. грн у 2022 році. Частка управлінських працівників у загальній кількості працівників ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» зменшилася на 1,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та збільшилася на 0,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Частка заробітної плати керівництва в загальному обсязі заробітної плати дещо зросла. Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління, тобто її побудови та функціонування. Об'єктивна оцінка ефективності управління дає можливість порівняти різні варіанти організації управління, оцінити їх, намітити шляхи вдосконалення та підвищити управлінську і професійну відповідальність за їх результати.

Основними причинами спаду виробництва борошномельної продукції є зменшення споживання на душу населення та промислового використання борошна, особливо в хлібопекарській галузі, яка є найбільшим споживачем (60% у структурі споживання), а також "тінізація" торговельних потоків. За оцінками аналітиків, остання становить 0,7-1,0 млн т у секторі виробництва та

понад 2 млн т у секторі споживання (ринок хлібобулочних виробів), що перевищує обсяги виробництва хлібопекарських підприємств, які прозоро працюють на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.10 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	442586	514001	864765	16,1	68,2
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	чол.	318 60	368 71	270 51	15,7 18,3	-26,6 -28,2
3 Операційний прибуток	тис.грн	53843	49280	27585	-8,5	-44,0
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	386567	460445	891218,0	19,1	93,6
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	40145,0 7186,0	55113,9 10085,8	49871,0 9226,1	37,3 40,4	-9,5 -8,25
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	7376,4	7239,5	16956,2	-1,9	у 2,3 раза
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	18,9	19,3	18,9	2,1	-2,1
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	17,9	18,3	18,5	2,2	1,1

Функціонування «тіньового» підсектору свідчить про недосконалість існуючих регуляторних механізмів, внаслідок чого держава зазнає втрат через недоотримання податкових надходжень.

Після обробки даних за допомогою МАІ остаточна матриця ієрархічного зважування варіантів за критеріями представлена в таблиці 2.11.

В результаті аналітичних розрахунків, на думку експертів, пріоритетність обраних складових щодо впливу кадрового процесу на ефективну діяльність агрохолдингів була визначена наступним чином:

- відповідність рівня оплати праці в агрохолдингах середньогалузевим показникам;

- задоволеність працівників умовами праці та кар'єрним розвитком;
- рівень кваліфікації працівників;
- середній час перебування працівника на певному робочому місці;
- рівень освіти працівників;
- рівень задоволеності працівників умовами праці та кар'єрним зростанням;
- рівень професійної підготовки працівників;
- відповідність між кількістю працівників та кількістю робочих місць;
- вікові характеристики працівників.

Таблиця 2.11 - Матриця ієрархічної ваги впливу кадрового забезпечення на ефективність діяльності ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Альтернативи	Критерії							Сумарне значення глобальних векторів пріоритетів за альтернативами
	Числове значення глобальних векторів пріоритетів							
	1	2	3	4	5	6	7	
Відповідність кількісного складу працівників кількості робочих місць	0,15	0,07	0,09	0,07	0,12	0,14	0,2	0,84
Вікові особливості працівників	0,19	0,08	0,09	0,09	0,08	0,1	0,3	0,93
Рівень задоволеності працівників умовами праці та кар'єрним зростанням	0,15	0,17	0,38	0,32	0,17	0,12	0,10	1,41
Рівень кваліфікації працівників	0,13	0,12	0,09	0,15	0,13	0,28	0,25	1,15
Рівень освіти працівників	0,16	0,20	0,08	0,08	0,14	0,05	0,08	0,79
Середній час перебування працівника на певній посаді	0,12	0,15	0,20	0,13	0,15	0,06	0,09	0,9
Відповідність розміру оплати праці на підприємстві середньому по галуззі	0,21	0,25	0,17	0,24	0,32	0,34	0,25	1,78

Тому при управлінні кадровим процесом максимальну увагу слід приділяти таким факторам, як відповідність рівня оплати праці в агрохолдингу середньогалузевим показникам, рівень задоволеності працівників умовами

праці та кар'єрним зростанням, рівень кваліфікації працівників.

Тому рівне гендерне співвідношення працівників є плюсом для ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН». Негативними аспектами кадрового забезпечення є низька частка керівників та професіоналів, низька частка працівників з вищою освітою або підвищенням кваліфікації, а також фактична чисельність працівників. Також негативним фактором є висока плинність кадрів.

Для аналізу кадрової ситуації необхідно здійснювати управління людськими ресурсами власників сільськогосподарських підприємств. Такий аналіз є основою для забезпечення ефективного впливу на працівників та реалізації заходів щодо розвитку людських ресурсів, а також є запорукою підвищення рівня компетентності працівників, формування кадрового потенціалу та забезпечення ефективного функціонування і розвитку сільськогосподарського підприємства в цілому [57, с. 1].

Тому для підвищення ефективності використання потенціалу трудових ресурсів ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» необхідно розробити стратегію управління людськими ресурсами, яка б відповідала сучасним вимогам, підвищувала рівень продуктивності праці та забезпечувала адекватний рівень оплати праці в майбутньому. ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН». На основі детального дослідження рівнів управління людськими ресурсами можна зробити пропозиції щодо формування стратегії управління людськими ресурсами.

По-перше, слід звернути увагу на реалізацію кадрової політики в агрохолдингах. Як свідчить аналіз роботи відділу кадрів ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» за останні роки, рівень професійної підготовки кадрів є досить низьким, що можна пояснити відсутністю психологів та соціологів. Крім того, рівень освіти також досить низький. П'ята частина працівників наближається до пенсійного віку або вже є пенсіонерами. Ще однією особливістю є низька оплата праці працівників і, як наслідок, висока плинність кадрів. Не менш важливою проблемою в управлінні людськими ресурсами

ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» є процес плинності найманих працівників. Працівники, які пропрацювали в агрохолдингу багато років і можуть бути звільнені як з об'єктивних, так і з суб'єктивних причин, сприймають цю ситуацію досить серйозно. Працівникам психологічно важко усвідомлювати, що їхні послуги більше не потрібні. Тому до звільнення працівників потрібно підходити з великою обережністю.

По-друге, система стратегічного управління людськими ресурсами агрохолдингів повинна передбачати матеріальні та моральні стимули для працівників: просування на вищі посади та звання, доплати та надбавки у зв'язку з професійним зростанням тощо. Удосконалення системи стратегічного управління людськими ресурсами дозволить зменшити витрати ресурсів на виробництво одиниці продукції, підвищити її якість, збільшити кількість, удосконалити систему організації праці, виявити паралельні функції працівників та вжити заходів для покращення їхньої роботи.

По-третє, при розробці стратегій управління людськими ресурсами необхідно використовувати сучасні технології. Таким чином, нові умови ведення бізнесу, динамічність та невизначеність зовнішнього середовища, підвищення рівня професійної підготовки працівників та зміни в мотивації працівників призвели до розвитку організаційної культури в усіх її аспектах. Тому основними напрямками підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» є: підвищення кваліфікації працівників, фахівців та керівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці; підвищення професіоналізму працівників; підвищення моральної та матеріальної мотивації працівників; розширення можливостей кар'єрного зростання.

2.3 Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні системи стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на агропідприємстві дає можливість чіткої організації та практичної реалізації професійної діяльності, пов'язаної зі стратегічним аналізом, розробкою, реалізацією та контролем стратегій, спрямованих на досягнення головної місії та цілей агропідприємства. Як ключовий компонент системи стратегічного управління найчастіше використовується збалансована система показників, яка є комплексним інструментом, спрямованим на управління показниками, що забезпечують досягнення стратегічних цілей [58, с. 27]. Впроваджуючи їх та порівнюючи досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність впровадження системи стратегічного управління персоналом та зміни в конкурентоспроможності агрохолдингу.

Результати діагностики стану кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» використовуються в процесі визначення ефективності кадрової стратегії його розвитку. Для цього використовується метод SWOT-аналізу: перед проведенням SWOT-аналізу застосовується PEST-аналіз (Political, Economic, Social and Technological Factors) для характеристики політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, нормативно-правових, конкурентних, організаційних та ринкових факторів. Цей метод допомагає визначити ступінь впливу загальних факторів (як національних, так і міжнародних) на функціонування організації.

Результати PEST-аналізу були використані як основа для проведення SWOT-аналізу. Проведено аналіз зовнішніх та внутрішніх ключових факторів щодо кадрового потенціалу компанії та її основних конкурентів, що дозволило сформувати матрицю для першого етапу аналізу (таблиці 2.12 та 2.13). Матриця оцінки зовнішніх факторів формується на основі аналізу впливу зовнішнього

середовища.

Таблиця 2.12 - Матриця оцінки зовнішніх факторів для кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величина
Можливості			
1. Удосконалення чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин	0,06	3	0,18
2. Зростання державної та регіональної соціальної підтримки	0,07	3	0,21
3. Підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня трудового потенціалу	0,1	5	0,5
4. Позитивні тенденції в автоматизації та комп'ютеризації виробництва	0,08	5	0,40
5. Міжнародна інтеграція України	0,04	3	0,12
6. Удосконалення соціальної політики підприємства	0,06	4	0,24
Загрози			
1. Зниження рівня життя населення та скорочення реальних грошових доходів	0,11	3	0,33
2. Зменшення чисельності	0,10	2	0,20
3. Зростання тенденції до зростання трудової еміграції працездатного населення	0,08	3	0,24
4. Падіння рівня народжуваності та інтенсифікація смертності	0,06	2	0,12
5. Неefективна та негнучка система оплати праці	0,13	4	0,52
6. Неefективна організаційна структура управління	0,11	4	0,44
Загалом	1	-	3,5

Відповідно до аналізу матриці оцінки зовнішніх факторів, найбільш важливими можливостями, що з'явилися, є підвищення рівня освіти та кваліфікації населення та позитивна тенденція до автоматизації виробництва (оцінка 4). Вдосконалення соціальної політики на агрохолдингах вважається одним з перспективних факторів покращення кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

Найбільшими загрозами є неefективні системи оплати праці та організаційні структури управління (оцінка 3). Зниження рівня життя, зменшення реальних грошових доходів населення та тенденція до збільшення здорової трудової міграції також вважаються зовнішніми факторами, що впливають на формування кадрового потенціалу сільськогосподарських

підприємств.

Реакція сільськогосподарських підприємств не є повністю адекватною, оскільки експерти зазначають, що вона є нижчою за середню. Розрахувавши загальне середнє значення $C = 3,6$, можна зробити висновок, що кадровий потенціал фермерів реагує на умови зовнішнього середовища нижче середнього, тобто вони уникають загроз, але не в повній мірі використовують можливості.

Сформуємо матрицю для оцінки сильних та слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, тобто внутрішніх факторів (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Матриця оцінки внутрішніх факторів кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величина
Можливості			
1. Висока дисциплінованість працівників	0,05	4	0,20
2. Підвищення підприємницьких здібностей	0,12	5	0,6
3. Збільшення економічної активності	0,11	5	0,55
4. Ріст задоволення працею	0,10	5	0,50
5. Підвищення освітнього рівня	0,08	4	0,32
6. Зростання частки працівників з великим стажем роботи за фахом	0,09	4	0,36
Загрози			
1. Незначна частка працівників, що задоволені стосунками у колективі	0,07	2	0,14
2. Збільшення втрат робочого часу через захворювання та нещасні випадки	0,08	3	0,24
3. Зниження відповідальності працівників	0,06	3	0,18
4. Зменшення частки працівників з великим стажем роботи в компанії	0,03	3	0,09
5. Незадоволення персоналу системою мотивації праці	0,11	2	0,22
6. Незадоволення працівників системою управління	0,10	2	0,20
Загалом	1	-	3,6

Результати аналізу та експертного опитування свідчать, що сильними сторонами кадрового потенціалу підприємства є висока дисципліна персоналу, високий рівень освіти та наявність працівників з тривалим досвідом роботи за фахом, що свідчить про здатність наявного кадрового потенціалу агрохолдингу до здійснення інноваційної діяльності [58, с.27]. На стан та розвиток кадрового

потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» найбільше впливає підвищення творчої активності та підприємницького потенціалу його працівників.

Водночас проблемами у формуванні людських ресурсів є незадоволеність працівників системами мотивації та управління, а також кліматом у колективі. З огляду на це, керівники підприємств мають обґрунтувати та впровадити заходи для покращення поточної ситуації. Загальне середнє значення $L = 3,60$ вказує на те, що внутрішній стан кадрового потенціалу в агрохолдингах є нестабільним, зі значною кількістю як беззаперечних сильних сторін, так і проблемних внутрішніх слабкостей.

Так, сильними сторонами кадрового потенціалу агрохолдингів є висока дисципліна персоналу, високий рівень освіти та наявність працівників з тривалим досвідом роботи за фахом, що свідчить про те, що кадровий потенціал агрохолдингів має потенціал для здійснення інноваційної діяльності.

Разом з тим, керівництву підприємств необхідно активізувати зусилля щодо пошуку шляхів повного використання існуючих зовнішніх можливостей для розвитку наявного кадрового потенціалу. Крім того, керівництву підприємств слід зосередитися на проведенні більш активної конкурентної політики, спрямованої на посилення та створення нових конкурентних переваг, яких немає у лідерів галузі (наприклад, розвиток творчого потенціалу, підвищення зацікавленості працівників у роботі на даному підприємстві тощо).

Показники конкурентоспроможності системи управління персоналом агропромислового підприємства можна оцінити за такими елементами:

- Ефективність підсистеми стимулювання та мотивації персоналу.
- Ефективність підсистем відбору, адаптації та оцінки персоналу.
- рівень організації та умов праці; ступінь розвитку соціальної інфраструктури агропідприємства.
- Рівень соціально-психологічного клімату в колективі.
- Рівень корпоративної культури та корпоративного іміджу.
- Розвиток підсистем професійного навчання, просування та розвитку персоналу.

- Розвиненість підсистем кадрового планування та маркетингу.

Цей перелік факторів не є остаточним і може бути доповнений та змінений керівництвом агропромислового підприємства та експертами відповідно до цілей оцінки конкурентоспроможності. Значення кожного фактору оцінюється експертами за 100-бальною шкалою, після чого при розрахунку значення показника застосовуються вагові коефіцієнти. Їх сумарне значення має дорівнювати 1.

Оцінки виставляються для поточного (P) та прогнозованого (P*) стану кожного фактору. Загальний рейтинг конкурентоспроможності стратегічної системи управління персоналом розраховується шляхом множення вагових коефіцієнтів на значення кожного фактора (див. таблицю 2.14).

Таблиця 2.14 - Методика оцінювання конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» (експертний метод)

Фактори	Вага фактору	Φ_k^i		$a_j \cdot \Phi_k^i$	
		П	П*	П	П*
Дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу	0,21	75	80	15,8	16,8
Дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу	0,15	70	70	10,5	10,5
Рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства	0,15	80	85	12,0	12,8
Рівень соціально-психологічного клімату у колективі	0,09	70	85	6,3	7,7
Рівень корпоративної культури та іміджу підприємства	0,09	80	80	7,2	7,2
Розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу	0,20	60	75	12,0	15,0
Розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу	0,11	75	80	8,3	8,8
Конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом	1	x	x	72,1	78,8

Показники поточного та прогнозованого стану конкурентоспроможності стратегічних систем управління персоналом дозволять аграріям оцінити ефективність системи та виявити в розрізі факторів «вузькі місця», які потребують розробки заходів з удосконалення кадрових стратегій аграріїв.

Конкуентоспроможність стратегічних систем управління персоналом пропонується оцінювати за наступною шкалою

- 0-40 балів - низька
- 41-80 балів - середня
- 81-100 балів - висока.

Вищий бал означає, що стратегічна система управління персоналом фермерського господарства є більш конкурентоспроможною.

Для того, щоб створити та підтримувати конкурентоспроможну стратегічну систему управління людськими ресурсами, в організації повинні бути встановлені наступні системи показників

- 1) Вимірюваність
- 2) Зв'язок місії, стратегічних цілей і стратегій агрохолдингу з конкретними поточними діями кожного співробітника.
- 3) Передбачуваність - необхідність оцінювати поведінку, яка призводить до бажаних результатів;
- 4) взаємопов'язаність в єдину систему;
- 5) причинно-наслідковий зв'язок, що показує, як відхилення в одному показнику впливає на відхилення в інших показниках.

Автор провів дослідження, яке дозволило йому визначити найважливіші з індикаторів, за якими можна оцінити ступінь ефективності стратегічного управління людськими ресурсами як з точки зору працівників, так і з точки зору керівників господарств. Оцінка проводилася на основі анкетування працівників ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН». У таблиці 2.15 представлено результати цієї оцінки.

При оцінюванні керівників та персоналу кожна група учасників оцінювала індикатори від 1 до 8. При цьому 1 присвоювався показнику, який вважався найбільш важливим, а 8 - показнику, який вважався найменш важливим. Отримані результати оцінки свідчать про те, що з точки зору персоналу та керівників ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» існують відмінності в результатах оцінки показників, які дозволяють встановити ступінь ефективності

стратегічного управління людськими ресурсами.

Таблиця 2.15 - Ранги показників, які дозволяють оцінити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Показники, які дозволяють оцінити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом	Ранг	
	для персоналу	для керівників
Міра ідентифікації співробітників з організацією	9	7
Ступінь відповідності цінностей та компетенцій управлінської команди організації стратегічним цілям та критеріям ефективності компанії.	5	5
Соціально-психологічний клімат в колективі	4	6
Ефективність роботи	6	3
Задоволеність співробітників	3	9
Внутрішній імідж компанії	9	7
Дотримання внутрішньої нормативної документації та правил поведінки	7	4
Комунікаційні канали та інформованість співробітників	7	9

Персонал ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» вважає задоволеність працівників найважливішим показником для оцінки ефективності стратегічних змін. Задоволеність працівників є комплексною характеристикою управління корпоративною культурою, яка включає, зокрема, зміст та організацію роботи, оцінку та компенсацію, перспективи професійного та кар'єрного зростання, задоволеність додатковими мотиваційними факторами, самореалізацію працівників та плинність кадрів з урахуванням причин звільнення.

Другим за важливістю показником, на думку персоналу, є соціально-психологічний клімат у колективі. Соціально-психологічний клімат - це показник того, як співробітники сприймають культуру організації, в якій вони працюють. Формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі агрохолдингу враховує не тільки індивідуальні фактори кожного працівника, а й взаємовідносини між окремими підрозділами агрохолдингу та мікроклімат всередині конкретного підрозділу. Це ж стосується і показників оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами, але найменш важливими, на думку персоналу, є відчуття приналежності

працівників до організації та внутрішній імідж агрохолдингу.

Відчуття приналежності працівників до організації є одним із видів мотивації, нематеріальним управлінським ресурсом, який допомагає агрохолдингу досягати своїх стратегічних цілей. Індикатори ступеня приналежності працівників до організації показують визначеність почуття приналежності працівників до організації, сприйняття працівниками внутрішніх норм і правил та ступінь залученості працівників до самого управління агрохолдингом [59, с. 5].

Згідно з оцінкою, найнижче працівники оцінюють внутрішній імідж сільськогосподарського підприємства, який є комплексним показником і включає в себе сприйняття працівниками характеру змін, що впроваджуються, оцінку корпоративних заходів, імідж роботодавця та тенденції його розвитку, а також оцінку іміджу керівника сільськогосподарського підприємства.

З іншого боку, показником, який міг би визначити ступінь ефективності стратегічного управління людськими ресурсами, була оцінка керівництва сільськогосподарського підприємства. Ця оцінка суттєво відрізнялася від результатів оцінок персоналу. Як зазначалося вище, показник задоволеності працівників був найбільш важливим для працівників, тоді як для менеджерів він був найменш важливим і посів восьме місце.

Менеджери ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» посіли 7 місце за показником каналів комунікації та поінформованості працівників, тоді як на думку працівників Агрохолдингу - 5 місце. При визначенні каналів комунікації та задоволеності працівників рівень поінформованості працівників та керівників агрохолдингів, рівень довіри до наданої інформації, ефективність зворотного зв'язку та готовність виробничого персоналу до комунікації між собою та з керівництвом. Нижче наведені деякі з факторів, які необхідно враховувати.

Найважливішим фактором для менеджерів на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» є ефективність роботи працівників, яку працівники ставлять на четверте місце. Керівництво розглядає цей показник як основну мету стратегії управління корпоративною культурою. На думку керівництва, впровадження

корпоративної культури сприяє досягненню низки кількісних та якісних показників, таких як завантаженість, темпи зростання завантаженості та виробництва, якість роботи.

На думку менеджерів, дотримання внутрішніх правил і кодексів поведінки є другим за важливістю, а на думку працівників - шостим за важливістю. Цей показник, як і більшість попередніх, є комплексним. Він включає в себе робочий час, час відпочинку та одяг працівників (уніформу).

Тому розробка стратегії управління людськими ресурсами ґрунтується на оцінці рівня управлінських досягнень суб'єкта господарювання та прогнозі його стану. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта аграрного господарювання визначаються критерії бажаного стану, які відображаються в системі стратегічних цілей управління людськими ресурсами, на основі яких формується стратегічний напрям управління людськими ресурсами суб'єкта аграрного господарювання.

Розробка стратегічної системи управління персоналом та визначення конкурентних переваг дають можливість агропідприємству утримувати свої позиції на ринку праці, підвищувати конкурентоспроможність та імідж як роботодавця. Визначення поточної та прогнозованої конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом дозволяє оцінити ефективність системи, виявити слабкі місця та розробити ефективну кадрову стратегію.

Висновки до розділу 2

Досліджено тенденції розвитку системи стратегічного управління персоналом у ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» та оцінено фактори, що впливають на формування системи стратегічного управління персоналом агрохолдингу. Доведено необхідність впровадження проактивного, тобто орієнтованого на стратегію, управління розвитком персоналу. Визначено вимоги

до системи стратегічного управління персоналом ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН». Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в аграрних підприємствах передбачає розгляд людських ресурсів як суб'єкта та об'єкта управління.

Досліджено основні елементи системи стратегічного управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах. Результати показують, що система стратегічного управління людськими ресурсами сільськогосподарського підприємства відображає багатофункціональну систему, в якій взаємопов'язані елементи утворюють єдине ціле. Доведено, що структуру системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств формують елементи, реалізація яких забезпечує конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

Також представлено основні напрями системи стратегічного управління персоналом ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН». Визначено систему показників конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом сільськогосподарського підприємства та встановлено вимоги до неї.

Встановлено, що підвищення ефективності діяльності органу управління сільськогосподарським підприємством є основою його стратегічного потенціалу, впливає на його конкурентоспроможність та визначає напрями його подальшого розвитку.

Проведено оцінку конкурентоспроможності системи стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН». Результатом застосування методики є формування стратегічних рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку системи управління людськими ресурсами фермерського господарства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності. Визначено, що в умовах ринкової економіки керівництву ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» необхідно використовувати ефективну стратегію управління людськими ресурсами, яка пов'язана зі стратегією розвитку суб'єкта аграрного господарювання.

Цей показник дозволяє оцінити ступінь ефективності стратегічного

управління людськими ресурсами як з боку працівників, так і з боку керівництва ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

Отримані результати свідчать про відмінності в оцінці з боку працівників та керівників. Менеджери на перше місце ставлять ефективність роботи персоналу, тоді як працівники - задоволеність персоналу своєю роботою. З точки зору працівників, внутрішній імідж агрохолдингу є найменш важливим показником, тоді як менеджери готові нехтувати задоволеністю працівників при формуванні стратегічних заходів з управління персоналом.

3 НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

3.1 Розробка HR-стратегії агрохолдингу в сучасних умовах

Економічний розвиток держави безпосередньо залежить від її здатності забезпечити суб'єкти господарювання висококваліфікованими працівниками, здатними адекватно реагувати на вимоги інноваційних розробок і передових технологій, використовувати сучасні методи і формати роботи та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. З точки зору управління фермерським господарством, людські ресурси є одним з ключових ресурсів, який може підвищити ефективність фермерів та забезпечити основу для досягнення бажаних результатів у майбутньому. Управління сільським господарством відбувається у висококонкурентному середовищі, де внаслідок зростання рівня НТП у світовій економіці постають питання взаємного проникнення на національні ринки, зниження бар'єрів для входу на них нових гравців та глобалізації управління сільським господарством. Тому питання розробки ефективних стратегій управління людськими ресурсами агрохолдингів набуває великого значення [60, с. 104].

Метою розробки стратегії управління людськими ресурсами агрохолдингу в сучасних умовах є розробка стратегії управління людськими ресурсами ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

Стратегія управління персоналом базується на загальній стратегії розвитку агропідприємства. Як і стратегія розвитку агропідприємства, стратегія управління людськими ресурсами розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій агропідприємства та можливостей, які надає зовнішнє бізнес-середовище. Найефективнішою з них є розробка стратегії управління персоналом за принципом «зверху вниз», коли домінуючу роль у формулюванні стратегії управління персоналом відіграє вище керівництво, яке спочатку

визначає стратегію управління персоналом для агропідприємства в цілому, а потім для кожного окремого підрозділу агропідприємства [61, с. 49].]. Такий підхід до формування кадрової стратегії в сучасних умовах має такі переваги: якісна оцінка зовнішнього бізнес-середовища та виявлення тенденцій і динаміки; ув'язка із загальною стратегією розвитку агропідприємства; визначення пріоритетів, актуальних для організації в цілому. Що стосується зовнішнього середовища, то організація може розробляти та впроваджувати різні HR-стратегії. Характеристика варіантів кадрових стратегій представлена в таблиці 3.1 [62, с. 290].

Таблиця 3.1 - Варіанти HR-стратегій залежно від рівня стійкості агрохолдингу і рівня зростання чисельності персоналу

Найменування	Можливі варіанти HR-стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	<ul style="list-style-type: none"> - Набір, відбір та оцінка персоналу - Розробка програм навчання та професійного розвитку персоналу - Підвищення рівня оплати праці - Покращення умов та організації праці - Підвищення мотивації та стимулювання персоналу - Розширення пакетів соціальних послуг - Створення сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості - Безперервний професійний розвиток; - Забезпечення можливостей для кар'єрного та наукового зростання
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	<ul style="list-style-type: none"> - Кваліфікаційний рівень працівників підвищується на основі існуючих заходів - рівень заробітної плати є стабільним. - використання внутрішніх трудових ресурсів; - Мотивація та заохочення працівників ґрунтуються на стандартних програмах і не є інноваційними; - Планування кар'єри та розвиток компетенцій ґрунтується на розроблених технологіях - Внутрішній трансфер; - Перепідготовка працівників; - Посилення соціального захисту; - Організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення загального фонду заробітної плати; нижчий рівень заробітної плати працівників за категоріями; - невідповідність між оплатою праці та чисельністю персоналу за категоріями; - Організація масових звільнень та підтримка зайнятості; - Заохочення дострокового виходу на пенсію з одночасним збереженням найцінніших кадрів відповідно до майбутніх умов праці; - перекваліфікація працівників.

Дотримуючись цієї матриці, можна швидко приймати рішення щодо розробки та вдосконалення кадрових стратегій, що дозволить ефективно управляти персоналом в поточних умовах.

Практика роботи агрохолдингів показує, що загальна стратегія - це комбінація різних варіантів стратегій, виходячи з їхньої важливості та очікуваних результатів. Працюючи в нестабільному ринковому середовищі та піддаючись впливу різних кризових факторів, агрохолдинги країни характеризуються поєднанням елементів таких типів стратегій: підприємницької та циклічної. Тому певні методи управління людськими ресурсами є сумісними з цими типами стратегій (таблиця 3.2) [63].

Таблиця 3.2 - Стратегії бізнесу та технологія управління персоналом

Тип стратегії бізнесу	Характеристики персоналу	Технологія управління персоналом
Циклічна стратегія. Мета-зберегти організацію. Вживаються заходи для скорочення витрат на робочу силу, щоб вижити в короткостроковій перспективі і знайти стабільність у довгостроковій.	Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі і подальші перспективи.	1) потреба у всебічно розвиненій робочій силі; 2) система заохочень, що базується на результатах діяльності та оцінці роботи; 3) широкі можливості для працівників, але ретельний відбір різних форм.
Підприємницька стратегія. Основна увага приділяється швидкому впровадженню негайних заходів, з мінімальною кількістю дій та з урахуванням фінансових ризиків, для високоєфективних проєктів.	Співробітники повинні бути інноваційними, проактивними, комунікабельними, орієнтованими на довгострокову перспективу, готовими йти на ризик і не боятися відповідальності.	1) підбір і розстановка кадрів: шукати людей, які можуть ризикувати і досягати поставлених цілей; 2) компенсація: конкурентоспроможна і справедлива; 3) оцінка: заснована на результатах роботи і не надто жорстка; 4) розвиток: неформальний і орієнтований на наставництво; 5) планування переходу: зосередитися на інтересах співробітників і узгодити інтереси роботи та співробітників.

Залежно від обраної загальної стратегії формується кадрова політика, яка передбачає вирішення наступних завдань [64, с. 190]:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробляти і

реалізовувати програми виживання і розвитку організації

2. Виявлення і збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто керівників, фахівців і робітників, що представляють особливу цінність для організації

3. Реструктуризація людських ресурсів в умовах організаційної трансформації, впровадження інноваційних процесів, диверсифікації виробництва та повної реорганізації в процесі реструктуризації.

4. Зниження соціальної та психологічної напруженості в колективі.

5. Соціальний захист та забезпечення зайнятості вивільнених працівників. Залежно від ступеня стабільності свого становища організації можуть застосовувати такі кадрові стратегії: відкриту кадрову стратегію з зовнішніми призначеннями; закриту кадрову стратегію з внутрішніми призначеннями.

Відкриті кадрові стратегії використовуються керівництвом тоді, коли становище керівників господарств є нестабільним, втрачаються висококваліфіковані кадри, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам [65, с. 48].

Закриті кадрові стратегії реалізуються тоді, коли є ядро висококваліфікованих працівників, які можуть підвищувати свій професійний рівень та адаптуватися до нової ситуації на сільськогосподарському підприємстві. Тому знаходження оптимального балансу між стратегією розвитку самої організації та кадровою стратегією, відповідно до наявних ресурсів, компетенцій, ідей, амбіцій та ініціативи працівників, є важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність та ефективність агрохолдингів на ринку. На основі проведеного дослідження було визначено складові кадрової стратегії в сучасних умовах (рисунок 3.1) [66, с. 160].

Інформація про загальні та спеціальні вимоги до працівників, сучасні підходи та методи управління, а також специфіку управління людськими ресурсами була систематизована за галузями з урахуванням існуючих практичних недоліків галузевого та організаційного характеру, що є основою

для формування ефективної стратегії управління людськими ресурсами.



Рисунок 3.1 - Елементи HR-стратегії в сучасних умовах

Визначено стратегію управління людськими ресурсами агрохолдингу, яка спрямована на досягнення основних цілей створення умов і можливостей для забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення ефективності витрат на людські ресурси, подолання репутаційних ризиків і формування команди професіоналів, здатних виконувати завдання різного ступеня складності. З цією метою розглянуто етапи життєвого циклу працівника по відношенню до компанії-роботодавця (залучення, адаптація, розвиток, утримання та звільнення) та процеси управління людськими ресурсами, що підтримують життєвий цикл працівника (планування, найм та відбір, адаптація та профорієнтація, розвиток та навчання, оцінка та управління результативністю, мотивація, стимулювання та програми утримання, аграрні програми), а також

відходу від власності (скорочення, розірвання трудових договорів тощо)) слід порівнювати [67, с. 262].

Оскільки кадрова стратегія обов'язково підпорядкована загальній стратегії сільськогосподарського підприємства, важливо узгодити стратегію сільськогосподарського підприємства з процесом управління персоналом. Розробка стратегії управління персоналом на основі моделі життєвого циклу працівника складається з наступних кроків: визначення процесу управління персоналом відповідно до моделі життєвого циклу працівника по відношенню до роботодавця; визначення стратегії/стратегічного напрямку; порівняння корпоративної стратегії з процесом управління персоналом агрохолдингу, Сформулювати стратегію на основі матричного аналізу з використанням сучасних методів, способів та інструментів управління персоналом. Для цього використовується куля Харві, колір і ступінь забарвлення якої означає «рейтинг» від найгіршої оцінки (синій, повний колір) до найкращої (жовтий, повний колір).

На кожному етапі процесу управління людськими ресурсами фермерського господарства керівництво (менеджери та відділ кадрів) вживає певних заходів, які в кінцевому підсумку призводять до виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей. Розглянемо, як процес управління людськими ресурсами ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» пов'язаний зі стратегією агрохолдингу (таблиц 3.3). Проаналізуємо, як стратегічні цілі агрохолдингу можуть бути досягнуті за допомогою певних етапів процесу управління людськими ресурсами.

Етап «планування, пошук і відбір» процесу управління людськими ресурсами є пріоритетним і безпосередньо підпорядкований стратегічним цілям агрохолдингу, хоча і не здатний одразу досягти їх. Від того, наскільки правильно сформовано кількісний і якісний склад людських ресурсів, наскільки професійний рівень і знання працівників відповідають цілям агрохолдингів, залежить, якою мірою буде реалізована стратегія агрохолдингів у майбутньому.

Етап адаптації та професійної орієнтації в процесі управління людськими

ресурсами, як і попередній етап, не дозволяє фермерам досягти своїх стратегічних цілей негайно, а є тим, що досягається з часом у довгостроковій перспективі. Цей етап є дуже важливим, оскільки саме на ньому працівники повинні повністю ознайомитися з усіма своїми правами та обов'язками, функціональними завданнями, правилами внутрішнього розпорядку, правилами та процедурами, стандартами та нормами поведінки тощо.

Етап «розвиток і навчання» є ближчим до досягнення стратегічних цілей агрохолдингу, ніж попередні два етапи процесу управління людськими ресурсами. Набуття та застосування на практиці (у виробничому процесі) необхідних знань, участь у тренінгах та семінарах, розвиток навичок персоналу є важливими передумовами для досягнення стратегії агрохолдингу.

Етап оцінки та управління ефективністю є не менш важливим і більш високо оцінюваним, ніж етап мотивації та утримання персоналу. Хоча застосування цього етапу не відразу дає результати у вигляді досягнення стратегічних цілей, правильність оцінки діяльності працівників на цьому етапі фактично є вектором ефективності подальшого управління людськими ресурсами в агрохолдингу.

Ефективне управління людськими ресурсами в агрохолдингах вимагає від керівництва завжди розглядати етап «оцінка та управління ефективністю» як прелюдію до етапу «мотивація та утримання людських ресурсів». Це необхідно для того, щоб точно оцінити ступінь ефективності, ступінь залученості працівника в робочий процес і проаналізувати якість роботи. В результаті можна раціонально і справедливо приймати рішення щодо майбутньої мотивації працівників і розподілу винагороди, тим самим підвищуючи ефективність працівників, які добре виконують свої завдання і віддані своєму професійному розвитку [67, с. 262].

Останній етап процесу управління людськими ресурсами - «звільнення» - має найменший вплив на реалізацію стратегії власника фермерського господарства, якщо припинення трудових відносин з працівником є природним (за власним бажанням), передбачуваним і передбачає збереження правових

норм та захист працівника у разі звільнення.

Таблиця 3.3 - Матриця узгодження стратегії агрохолдингу з процесами управління кадровим ресурсом на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Процес управління	HR-стратегії			
	збільшення посівних площ	переробка олійних культур	налагодження власної логістичної мережі	оновлення парку сільськогосподарської техніки
Планування, підбір і відбір	●	●	●	●
Адаптація та професійна орієнтація	●	●	●	●
Розвиток та навчання	●	●	●	●
Оцінка та контроль ефективності роботи	●	●	●	●
Мотивація, програми заохочення та утримання	●	●	●	●
Відокремлення від агрохолдингу (скорочення, припинення трудового договору)	●	●	●	●

Запропонована загальна стратегія управління персоналом агрохолдингу передбачає визначення планів, наказів, внутрішніх правил, норм, принципів і положень, а також здійснення всіх організаційних, економічних та інших заходів для забезпечення ефективності праці.

Загальна кадрова стратегія агрохолдингу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» (таблиця 3.4) включає стратегії формування нового покоління людських ресурсів необхідної кількості та якості, стратегії забезпечення професійної адаптації та роботи працівників, стратегії створення середовища для професійного розвитку та навчання, системи оцінки та моніторингу ефективності формування людських ресурсів формування; стратегії утримання та мотивації людських ресурсів; стратегії правового захисту сторін при припиненні трудових відносин.

Стратегії формування нового покоління персоналу необхідної кількості та якості відповідають першому етапу процесу управління людськими ресурсами: планування, набір та відбір.

Таблиця 3.4 - Стратегія управління кадровим ресурсом ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» на основі використання моделі життєвого циклу працівника

Процес управління кадровим ресурсом	Стратегія управління кадровим ресурсом	Життєвий цикл працівника
Планування, підбір і відбір	Стратегії формування нового покоління людських ресурсів необхідної кількості, структури та якості, здатних використовувати сучасні методи та форми роботи; удосконалення системи добору та розподілу людських ресурсів; отримання потрібних людей шляхом надання вичерпної інформації з використанням сучасних засобів зв'язку та оголошень; врахування рекомендацій працівників; конкурсний відбір; планування формування кадрового резерву.	Залучення
Адаптація та професійна орієнтація	Стратегії забезпечення професійної адаптації та роботи співробітників Створення сприятливих умов праці, охорона праці, формування моральних цінностей та професіоналізму, високих етичних стандартів, кодексу поведінки для адаптації в колективі компанії, функціональних обов'язків та відповідальності, ознайомлення з внутрішніми правилами, положеннями та процедурами.	Адаптація
Розвиток та навчання	Стратегії створення середовища для професійного розвитку та навчання Використання новітніх методів навчання, участь у тренінгах та семінарах, впровадження систем управління талантами, підготовка та перепідготовка фахівців, інвестиції у підвищення кваліфікації, ефективність роботи з молодими фахівцями, наставництво, управління соціальним розвитком.	Розвиток
Оцінка та контроль ефективності роботи	Стратегії створення систем оцінки та моніторингу ефективності людських ресурсів Оцінка та управління ключовими показниками, критеріями ефективності роботи співробітників, атестація співробітників, відповідність співробітників завданням і цілям компанії, аналіз залученості та відповідальності співробітників, оцінка розвитку потенціалу співробітників	
Мотивація, програми заохочення та утримання	Встановлення виробничої демократії та корпоративної культури; постійне вдосконалення стандартів праці та оплати праці; винагороди, пільги, програми охорони здоров'я та оздоровлення; схеми винагороди, визнання та заохочення, засновані на результативності та якості роботи; гнучкий графік роботи; командна робота; просування по службі; навчання менеджменту.	Утримання
Скорочення, припинення трудових правовідносин	Стратегії правового захисту сторін при припиненні трудових відносин Збереження правових норм, захист обох сторін, підтримка працівників при звільненні	Вивільнення

Стратегії забезпечення професійної адаптації та роботи працівників

відповідають другому етапу процесу управління людськими ресурсами - «адаптація», що передбачає створення сприятливих умов праці та охорони праці, ознайомлення з посадовими обов'язками, завданнями, внутрішнім розпорядком, правилами та процедурами.

Стратегія створення середовища для професійного розвитку та навчання відповідає третьому етапу процесу управління людськими ресурсами - «розвиток і навчання», де керівники господарств використовують сучасні методи навчання, забезпечують відвідування тренінгів і семінарів та організують професійний розвиток персоналу.

Стратегії створення системи оцінки та моніторингу діяльності персоналу відповідають четвертому етапу процесу управління людськими ресурсами - «оцінка та моніторинг діяльності», на якому здійснюється оцінка та моніторинг ключових показників діяльності персоналу.

Стратегії утримання та мотивації людських ресурсів відповідають п'ятому етапу процесу управління людськими ресурсами - «мотивація та утримання» - і передбачають заохочення, визнання, винагороду, просування по службі та пільги для працівників.

Стратегії правового захисту сторін у разі звільнення відповідають шостому етапу процесу управління людськими ресурсами «Скорочення» і забезпечують дотримання правових норм, захист майнових прав як роботодавця, так і працівника, а також допомогу працівникові у разі звільнення.

Оскільки стратегія управління персоналом обов'язково підпорядкована загальній стратегії сільськогосподарського підприємства, важливо узгодити стратегію сільськогосподарського підприємства з процесом управління персоналом. Якщо працівники будуть винагороджуватися відповідно до якості та ефективності їхньої роботи, то етап мотивації та утримання персоналу матиме найшвидший ефект порівняно з усіма іншими етапами процесу управління людськими ресурсами.

Етап мотивації та утримання персоналу безпосередньо пов'язаний із зацікавленістю «відповідальних» працівників докладати максимум зусиль, що в

кінцевому підсумку сприятиме досягненню стратегічних цілей агрохолдингу. Надання стимулів працівникам у вигляді бонусів, винагород, просувань по службі, пільг та компенсацій сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників.

Управління людськими ресурсами на стратегічному рівні дозволяє компанії одночасно враховувати цілі розвитку агрохолдингу, зовнішнє середовище в цілому та зміни на ринку праці, визначати зміни в робочій силі, необхідні агрохолдингу, і при цьому дотримуватися принципів довгострокових відносин між працівниками та агрохолдингом і фокусуватися на особистому розвитку працівників. Це пов'язано з тим, що компанія має можливість

Для розробки кадрової стратегії можна використовувати матрицю, що базується на таких характеристиках, як рівень стійкості агрохолдингу та рівень зростання персоналу. Процес реалізації кадрової стратегії агрохолдингу має бути раціонально організований на рівні чотирьох основних напрямів управління персоналом: аналіз поточного трудового потенціалу агрохолдингу, управління мобільністю персоналу, реалізація професійних і творчих компетенцій працівників агрохолдингу та розвиток людських ресурсів. Найефективнішим засобом реалізації є цільові програми, які розробляє відділ по роботі з персоналом.

3.2 Удосконалення формування раціональної основи визначення стратегічних HR-альтернатив ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Результати діагностики кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств використовуються в процесі визначення можливих стратегій їх розвитку. З метою підвищення релевантності визначення стратегічних варіантів розвитку кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств та виявлення можливостей впливу зовнішнього середовища за основу слід взяти

кількісну оцінку взаємодії кадрового потенціалу із зовнішнім середовищем. Через складність емпіричних досліджень взаємозв'язку між середовищем і стратегіями управління формуванням кадрового потенціалу та обмеженість відповідної інформації питання кількісної оцінки взаємодії кадрового потенціалу керівників сільськогосподарських підприємств із зовнішнім середовищем ще недостатньо розроблене в науковому плані [68, с. 160].

Представлено методику формування раціонального підґрунтя для визначення стратегічних кадрових альтернатив на основі матричного методу аналізу. Для сільськогосподарських підприємств, які мають можливість поєднувати суто інтуїтивні та формальні методи в процесі стратегічного аналізу, доцільно створити відділ або групу стратегічного планування на основі стратегічного аналізу, формулювання стратегії та стратегічного контролю [68, с. 172].

При формулюванні стратегій на вхідному етапі матричного аналізу використовується матриця оцінки конкурентів. Ця матриця визначає сильні та слабкі сторони найближчих конкурентів у порівнянні з кадровим потенціалом досліджуваного ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

Такі фактори, як вагові коефіцієнти, рейтинги та зважені значення визначаються так само, як і в попередньому випадку. Основна відмінність матриці оцінки конкурентів від матриці оцінки внутрішніх факторів полягає в тому, що критичні фактори є менш надійними та більш узагальненими, оскільки інформація про конкурентів є менш доступною та містить більше невизначених факторів. Ключові фактори в матриці оцінки конкурентів не об'єднані в окремі групи, а представлені у вигляді загального списку, і тому їх слід ранжувати за рейтингом, наприклад, у порядку зростання або навпаки.

Оцінені, зважені значення, що відповідають кожному конкретному фактору для кожного фермера-конкурента, порівнюються з аналогічними значеннями для базового фермера і надають важливу інформацію для прийняття стратегічних рішень на першому етапі матричного аналізу. Усереднені значення порівнюються, щоб визначити, які конкуренти становлять більшу загрозу для

базового фермерського господарства [69, с. 266].

Матриця оцінки зовнішніх факторів, оцінки внутрішніх факторів та оцінки конкурентів надає базову інформацію для формування майбутніх стратегій розвитку людських ресурсів.

Слід використовувати діаграмний метод оцінки стратегічної позиції, відомий в літературі як метод SPACE. метод SPACE - це комплексний метод, призначений для аналізу ринкової позиції та вибору найбільш прийнятної стратегії. при проведенні SPACE-аналізу стратегічне середовище кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств, визначається на основі наступних двох факторів:

- Внутрішня ситуація розвитку людських ресурсів.
- Зовнішня ситуація розвитку людських ресурсів.

Оскільки кожен з цих факторів включає ряд змінних, метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів. Таким чином, метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів: метод SPACE дозволяє визначити і вибрати репрезентативну підмножину характеристик людських ресурсів, упорядкувати їх і зважити за ступенем важливості для прийняття рішень.

Метод SPACE може бути використаний для визначення того, яка стратегія є найбільш прийнятною. У прямокутній декартовій системі координат на вертикальній осі відкладаються значення внутрішніх параметрів. А саме, показник кадрового потенціалу суб'єкта господарювання та показник його стійкості до змін у зовнішньому середовищі (ЗС), тоді як горизонтальна вісь використовується для відображення значень зовнішніх параметрів. А саме, конкурентні переваги (КП) та галузева привабливість (ГП) суб'єкта господарювання.

Використовуючи ці показники, можна розглянути найважливіші характеристики загальної стратегічної позиції по відношенню до кадрового потенціалу фермерських господарств (рисунок 3.2). Залежно від типу сільськогосподарських підприємств та стану людських ресурсів, ці параметри

можуть бути представлені різною кількістю змінних, а також різними значеннями.

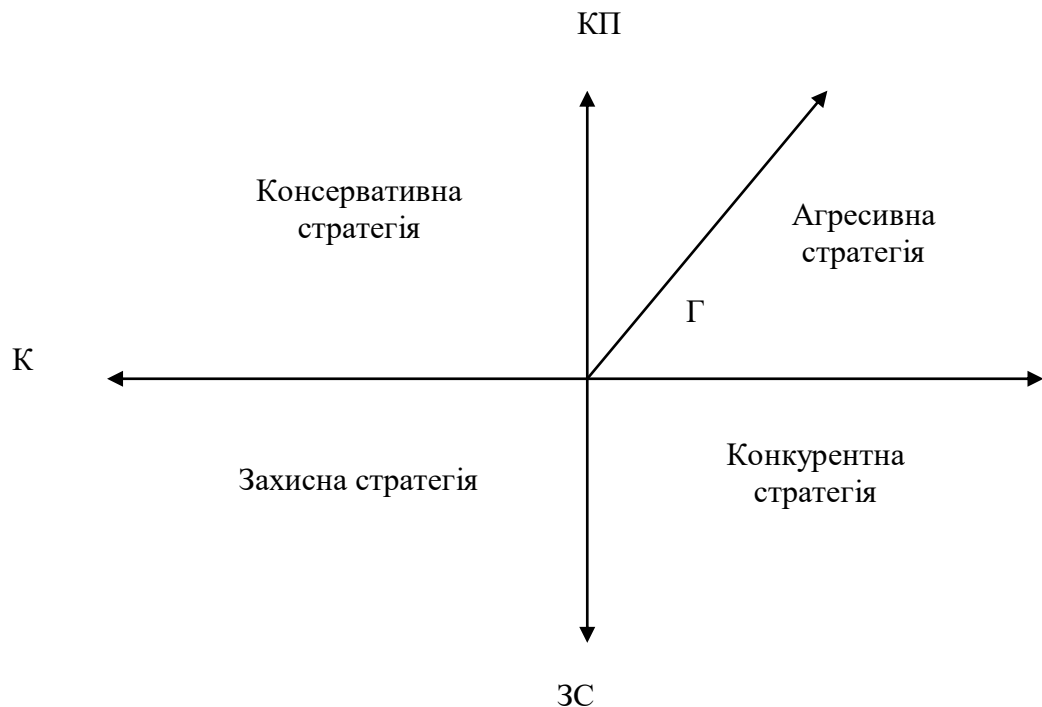


Рисунок 3.2 - Загальностратегічні позиції управління кадровим потенціалом

Процедуру оцінки стратегічних позицій за допомогою діаграмної моделі зручно проводити за наступною схемою:

1. Вибрати набір змінних, які найкращим чином відображають зазначені вище чотири параметри, що відповідають чотирьом осям.
2. Кожній змінній, пов'язаній з кадровим потенціалом та привабливістю галузі, присвоїти значення, скажімо, від +1 до +6.
3. Аналогічно, присвоїти значення від -1 до -6 змінним, що вимірюють конкурентні переваги та екологічну стабільність
4. Обчисліть загальне середнє позитивних і негативних значень
5. Відкладіть координати точок, що відповідають середнім значенням у кожному напрямку, на осі КОГ та нанесіть їх на цю вісь, а також на вісь КПОП. З'єднання точок з отриманими координатами з початком координат дає вектор напрямку.

6. Залежно від того, в якому квадраті знаходиться вектор напрямку, можна визначити та рекомендувати тип стратегії управління кадровим потенціалом агрохолдингу.

Якщо вектор напрямку знаходиться в позитивному квадраті, то кадровий потенціал агрохолдингу має перевагу з точки зору зовнішніх можливостей, уникає зовнішніх загроз та успішно долає внутрішні слабкості. Рекомендовані стратегії: вертикальна інтеграція «назад», концентрична або горизонтальна дисперсія, стратегія концентрації [70, с. 114].

Якщо вектор спрямованості знаходиться в консервативному квадраті, дії з розвитку людських ресурсів залишаються близькими до попередніх сфер інтересів і менеджмент не повинен брати на себе додаткові ризики.

Рекомендована стратегія в цьому випадку - інтенсивна або концентрична дисперсія.

Якщо вектор напрямку знаходиться в конкурентному квадраті, рекомендується будь-яка стратегія консолідації, включаючи інтенсивні стратегії, такі як проникнення на ринок і розвиток ринку, або різновид оборонної стратегії, наприклад, створення спільних підприємств.

Якщо вектор напрямку знаходиться в захисному квадраті, керівництво агрохолдингу має зосередитися на зменшенні внутрішніх слабкостей та уникненні зовнішніх загроз, обравши одну із захисних стратегій, таких як реорганізація, ліквідація та, можливо, концентрична диверсифікація.

Однак метод SPACE не позбавлений недоліків, головним з яких є високий суб'єктивізм в оцінці, оскільки вибір кількості змінних та їх економічного змісту залежить від позиції авторів та менеджерів.

Завершальним етапом формування стратегії є етап вибору, третій етап матричного аналізу. З метою оцінки відносної привабливості можливих альтернативних дій формується матриця вибору стратегії.

Матриця формується за наступною схемою:

1. На основі аналізу матриці оцінки зовнішніх факторів і матриці оцінки внутрішніх факторів складається перелік ключових зовнішніх загроз і

можливостей, а також внутрішніх сильних і слабких сторін. Цей перелік включатиме достатню кількість як зовнішніх, так і внутрішніх факторів для об'єктивного аналізу, тобто релевантну інформацію, що впливає на прийняття стратегічних рішень.

2. Експертна група присвоює кожному фактору рейтинг, наприклад, від 1 до 4, а також складає матрицю оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів.

3. Інформація з другого етапу матричного аналізу використовується для вибору альтернативних стратегій, але не всі стратегії, що впливають з попередньої матриці, враховуються в матриці вибору стратегії. Деякі стратегії відкидаються на основі попереднього аналізу, тоді як інші потрапляють у взаємодоповнюючі групи. Ці групи включаються в матрицю вибору стратегії, але тільки одна група, що складається з декількох альтернативних стратегій, може бути включена в матрицю.

4. Тобто кількісна оцінка, яка визначається привабливістю кожної стратегії та її зв'язком з кожним ключовим фактором. Значення рейтингу привабливості стратегії може коливатися від 1 до 4, наприклад, де 1 - неприваблива, 2 - дещо приваблива, 3 - досить приваблива і 4 - дуже приваблива.

5. Загальна привабливість кожної альтернативної стратегії визначається як добуток оцінки фактора та оцінки привабливості стратегії.

6. Для кожної стратегії показники загальної привабливості підсумовуються, щоб визначити стратегію, яка є більш привабливою для розвитку кадрового потенціалу керівників фермерських господарств.

Матриця вибору стратегії вимагає інтеграції зовнішніх і внутрішніх факторів у процесі прийняття стратегічних рішень. Обмеженням матриці вибору стратегії є те, що рейтинги стратегій та показники привабливості визначаються інтуїтивно, навіть якщо вони базуються на об'єктивній інформації.

Якість інтуїтивних рішень можна підвищити шляхом обговорення між членами відділу (групи) стратегічного планування та зацікавленими сторонами,

які приймають стратегічні управлінські рішення. Матриця вибору стратегії також ґрунтується на аналізі інформації, отриманої на попередньому кроці. Методологія стратегічного аналізу дозволяє здійснити вибір стратегій на основі вивчення стратегічних рішень, які визначають характер взаємозв'язку між кадровим потенціалом агрохолдингу та зовнішнім середовищем [70, с. 114].

Реалізація запропонованої схеми стратегічного аналізу та прийняття рішень щодо вибору стратегії розвитку людських ресурсів може бути застосована до підприємств будь-якої галузі. Наведемо результати на прикладі ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

На першому етапі проводиться аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, пов'язаних з кадровим потенціалом та основними конкурентами агропромислового підприємства для створення матриці аналізу першого етапу (таблиці 3.5-3.6). Матриця оцінки зовнішніх факторів формується на основі аналізу впливу зовнішнього середовища.

За результатами аналізу матриці оцінки зовнішніх факторів, найважливішими можливостями, що виникають, є позитивні тенденції у підвищенні рівня освіти та кваліфікації населення, а також у автоматизації та комп'ютеризації виробництва (оцінка 4).

Найбільшими загрозами є неефективні системи оплати праці та організаційні структури управління (оцінка 3). Експерти оцінюють ситуацію нижче середнього, а відповіді фермерів не є повністю адекватними.

Розрахувавши загальне середнє значення $C=2,5$, можна зробити висновок, що кадровий потенціал цього фермерського господарства має нижчу за середню реакцію на умови зовнішнього середовища, тобто загроз вдається уникнути, але можливості використовуються не в повній мірі.

Тепер сформуємо матрицю для оцінки сильних і слабких сторін кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН», тобто внутрішніх факторів (таблиця 3.6).

Сильними сторонами кадрового потенціалу агрохолдингів є високий рівень дисципліни серед працівників, високий рівень освіти та наявність

працівників з тривалим досвідом роботи за фахом.

Таблиця 3.5 - Матриця оцінки зовнішніх факторів для кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величина
Можливості:			
1. Удосконалення чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин	0,06	2	0,12
2. Зростання державної та регіональної соціальної підтримки	0,07	2	0,14
3. Підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня трудового потенціалу	0,10	4	0,40
4. Позитивні тенденції в автоматизації та комп'ютеризації виробництва	0,08	4	0,32
5. Міжнародна інтеграція України	0,04	2	0,08
6. Удосконалення соціальної політики підприємства	0,06	3	0,18
Загрози:			
1. Погіршення рівня життя населення та скорочення реальних грошових доходів	0,11	2	0,22
2. Падіння кількості економічно активного населення	0,10	1	0,10
3. Наявна тенденція до зростання трудової еміграції працездатного населення	0,08	2	0,16
4. Падіння рівня народжуваності	0,06	1	0,06
5. Неefективна та негнучка система оплати праці	0,13	3	0,39
6. Неefективна організаційна структура управління	0,11	3	0,33
Загалом:	1		2,50

Однак на стан і розвиток кадрового потенціалу агрохолдингів найбільше впливає творча активність і підприємницькі здібності їхніх працівників. Водночас, незадоволеність працівників мотивацією, системою управління та відносинами в колективі також є слабкою стороною, і керівництву агрохолдингів слід терміново розглянути та впровадити заходи щодо виправлення ситуації.

Середнє значення $L = 2,60$ свідчить про те, що внутрішній стан кадрового потенціалу фермерських господарств є нестабільним, зі значною кількістю як беззаперечних сильних сторін, так і проблемних внутрішніх слабкостей.

На другому етапі матричного аналізу за допомогою методу SPACE було обрано стратегії розвитку кадрового потенціалу фермерських господарств.

Таблиця 3.6 - Матриця оцінки внутрішніх факторів кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величина
Сильні сторони:	0,05	3	0,15
1. Висока дисциплінованість працівників (98,99 %)			
2. Підвищення підприємницьких здібностей (на 24,44 %)	0,12	4	0,48
3. Збільшення творчої активності (на 7,4 %)	0,11	4	0,44
4. Ріст задоволення працею (на 6,49 %)	0,10	4	0,40
5. Підвищення освітнього рівня працівників (на 1,59 %)	0,08	3	0,24
6. Ріст долі працівників з великим стажем роботи за фахом (на 0,41 %)	0,09	3	0,27
Слабкі сторони:	0,07	1	0,07
1. Мала частка працівників, що задоволені стосунками у колективі (62,72 %)			
2. Збільшення втрат робочого часу через захворювання та нещасні випадки (5,71 %)	0,08	2	0,16
3. Погіршення відповідальності працівників (на 3,23 %)	0,06	2	0,12
4. Зменшення частки працівників з великим стажем роботи на підприємстві (на 1,53 %)	0,03	2	0,06
5. Незадоволення працівників системою мотивації праці	0,11	1	0,11
6. Незадоволення працівників системою управління	0,10	1	0,10
Загалом:	1		2,60

Аналіз базується на чотирьох ключових характеристиках, які оцінюються за шестибальною шкалою. Результати аналізу представлені в таблицях 3.7-3.10.

Значення осі КОГ, тобто суми показників привабливості галузі та конкурентних переваг, склало 0,16.

Таблиця 3.7 - Фактори привабливості галузі

Потенціал росту	низький	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова стабільність	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Технічна озброєність	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Використання ресурсів	неефективне	1	2	3	4	5	6	ефективне
Легкість виходу на ринок	легко	1	2	3	4	5	6	важко
Продуктивність праці	низька							висока
4,33								

Аналогічно, на осі КПОЗС сума значень індикаторів кадрового потенціалу

та стабільності зовнішнього середовища становить 0,33.

Таблиця 3.8 - Фактори , що визначають конкурентну перевагу агрохолдингу

Ефективність системи стимулювання працівників	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Підприємницькі здібності	низькі	1	2	3	4	5	6	високі
Задоволення працею	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Стосунки у колективі	незадовільні	1	2	3	4	5	6	задовільні
Стан здоров'я	незадовільні	1	2	3	4	5	6	задовільні
Умови праці	незадовільні	1	2	3	4	5	6	задовільні
-4,17								

Отже напрямний вектор має координати (0,16; -0,33).

Таблиця 3.9 - Фактори, що визначають стабільність середовища

Конкурентний тиск	низький	1	2	3	4	5	6	високий
Державна соціальна підтримка	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Система підготовки фахівців	неефективна	1	2	3	4	5	6	ефективна
Стабільність цілей підприємства	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Рівень життя населення	низький	1	2	3	4	5	6	високий
Соціально-демографічна ситуація	нестабільна	1	2	3	4	5	6	стабільна
-4,33								

Таблиця 3.10 - Фактори, що визначають кадровий потенціал агрохолдингу

Ступінь задоволення системою мотивації праці	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Творча активність	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Продуктивність праці	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Якість системи управління	неефективне	1	2	3	4	5	6	ефективне
Компетентність та кваліфікація кадрів	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Стадія життєвого циклу підприємства	формування	1	2	3	4	5	6	стабілізація
4,00								

З урахуванням отриманих значень будується графічна модель для оцінки

стратегічних позицій та дій (рисунок 3.3).

Вектор напрямку лежить у конкурентному квадраті. Це означає, що кадровий потенціал агробізнесу функціонує в досить привабливій галузі з високим ступенем нестабільності зовнішнього середовища. Кадровий потенціал аналізованих сільськогосподарських підприємств характеризується беззаперечною конкурентною перевагою, але його існування не є постійним.

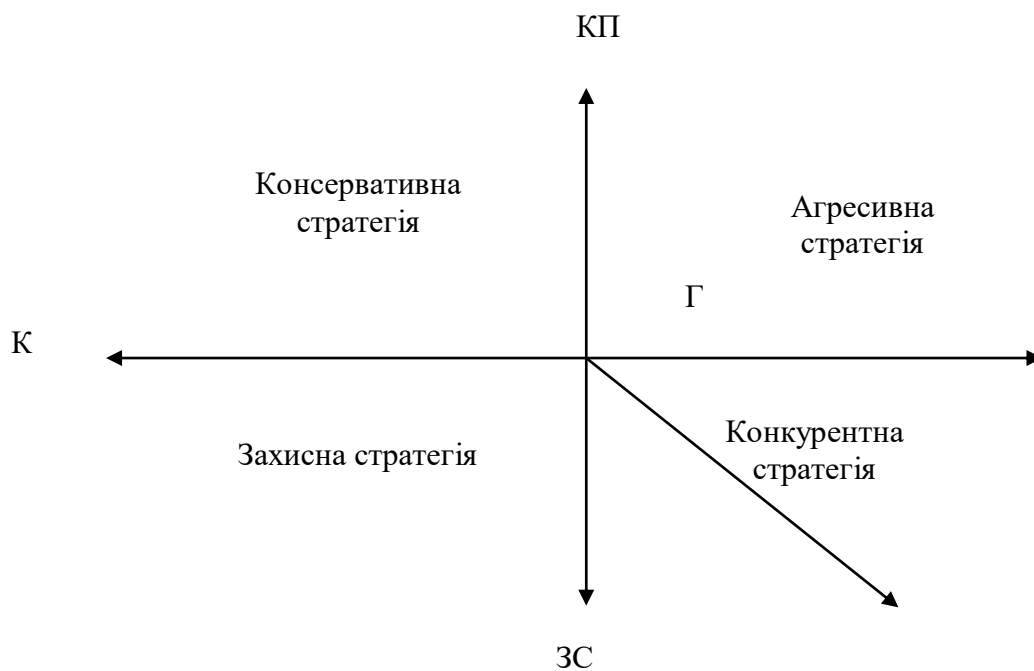


Рисунок 3.3 - Оцінка стратегічних позицій і дій для кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Важливим елементом успіху ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» є здатність утримувати та розвивати людські ресурси. Особливу увагу слід приділяти підвищенню якості систем мотивації та управління.

Згідно з методологією SPACE, для розвитку людських ресурсів може бути обрана інтегрована або сфокусована стратегія. На третьому етапі матричного аналізу обирається одна з рекомендованих стратегій за допомогою матриці вибору стратегії. За цією методикою проводиться порівняльний аналіз привабливості кожної стратегії, запропонованої на другому етапі матричного аналізу, за кожним ключовим фактором (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 - Матриця вибору стратегії для розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Критичні фактори	Рейтинг	Стратегія 1 Інтеграційна стратегія		Стратегія 2 Інтенсивна стратегія	
		рейтинг привабливості стратегії	загальна приваб- ливість	рейтинг привабливості стратегії	загальна приваб- ливість
1	2	3	4	5	6
Можливості:	2	3	6	3	6
1. Удосконалення чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин					
2. Зростання державної та регіональної соціальної підтримки	2	2	4	2	4
3. Підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня трудового потенціалу	4	4	16	3	12
4. Позитивні тенденції в автоматизації та комп'ютеризації виробництва	4	3	9	3	9
5. Міжнародна інтеграція України	2	2	4	2	4
6. Удосконалення соціальної політики підприємства	3	2	6	3	9
Загрози:	2	2	4	3	6
1. Погіршення рівня життя населення та скорочення реальних грошових доходів					
2. Падіння кількості економічно активного населення	1	2	2	1	1
3. Наявна тенденція до зростання трудової еміграції працездатного населення	2	2	4	1	2
4. Падіння рівня народжуваності	1	1	1	-	-
5. Неефективна та негнучка система оплати праці	3	1	3	2	6
6. Неефективна організаційна структура управління	3	-	-	2	6
Сильні сторони:	3	3	9	3	9
2. Висока дисциплінованість працівників (98,9 %)					
2. Підвищення підприємницьких здібностей (на 24,4 %)	4	2	8	4	16
3. Збільшення творчої активності (на 7,4%)	4	2	8	4	16
4. Ріст задоволення працею (на 6,5 %)	4	3	12	4	16
5. Підвищення освітнього рівня працівників (на 1,6 %)	3	4	12	4	12
6. Ріст доли працівників з великим стажем роботи за фахом (на 0,4 %)	3	3	9	3	9

Кінець таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6
Слабкі сторони:	1	1	1	2	2
1. Мала частка працівників, що задоволені стосунками у колективі (62,7%)					
2. Збільшення втрат робочого часу через захворювання та нещасні випадки (5,71%)	2	2	4	2	4
3. Погіршення відповідальності працівників (на 3,23%)	2	2	4	3	6
4. Зменшення частки працівників з великим стажем роботи на підприємстві (на 1,53%)	2	-	-	2	4
5. Незадоволення працівників системою мотивації праці	1	2	2	3	3
6. Незадоволення працівників системою управління	1	2	2	3	3
Загалом:			140		165

Дослідження експертної групи показало, що для розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» більш привабливою є стратегія консолідації, ніж стратегія укрупнення (165 балів проти 140 балів).

Тому керівництву агрохолдингу необхідно активізувати роботу з пошуку шляхів розвитку кадрового потенціалу, максимально використовуючи наявні можливості. Крім того, керівництву агрохолдингів варто зосередитися на проведенні більш активної конкурентної політики, спрямованої на посилення та створення нових конкурентних переваг, яких немає у лідерів галузі (наприклад, розвиток творчого потенціалу, зацікавленості та задоволеності працівників у роботі саме в цьому агрохолдингу (наприклад, підвищення якості продукції та послуг).

Необхідною та ключовою умовою для вирішення поставлених завдань та реалізації обраної стратегії є підвищення ефективності системи мотивації праці, покращення якості управління людськими ресурсами та створення відповідної інформаційної інфраструктури.

3.3 Використання ефективного онбордингу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Посилення конкуренції за таланти на ринку праці, розвиток корпоративних культур, вихід нових поколінь на ринок праці та необхідність реагування на кризову ситуацію в економіці спонукають керівників і HR-фахівців удосконалювати всі процеси управління людськими ресурсами, використовуючи нові методи онбордингу. Онбордінг - це унікальний процес, який дозволяє оцінити рівень управління людськими ресурсами в організації [71].

Для сучасних компаній реалізація процесу адаптації нових працівників та працівників у різних організаційних кризах, а також фактичні зміни етапів кар'єрного розвитку працівників (адаптація до нових обов'язків і посад, реконфігурація, адаптація до кар'єрних понижень, адаптація до звільнення тощо), визначають основні поняття, онбордінг. Як теоретичні, так і прикладні підходи до розробки процедур потребують перегляду та оновлення.

Ціле підприємство - це більше, ніж сума його частин, якщо взаємодія між частинами (працівниками) є плідною. На підприємстві ця взаємодія реалізується через комунікації, бізнес-процеси та організаційні структури управління. Вона гармонійно координується цінностями та кодексами поведінки, які складають корпоративну культуру. Співробітники стають компетентними, знаючи і відчуваючи правила цієї взаємодії [72].

Адже компетентні працівники володіють не лише знаннями та навичками, а й так званими контекстними навичками, тобто навичками, набутими в конкретному контексті, характерному для компанії. Цей термін придумали японці.

Отже, компетентний працівник - це працівник, який добре виконує свої обов'язки та завдання на конкретному робочому місці конкретної компанії, яка є носієм певної культури. Корпоративна культура та ефективність роботи

працівників тісно пов'язані між собою через системи комунікації всередині компанії та стосунки між працівниками. Таким чином, компанії набувають цілісності.

Пошук роботи, яка відповідає вашим вимогам з точки зору графіку та формальностей і дозволяє розвиватися, є тривалим і стресовим процесом. Вдалий старт на новому робочому місці визначає успішну інтеграцію працівника в колектив, його особисту самореалізацію в компанії та майбутню продуктивність: згідно з опитуванням, проведеним Naufe Group, 89% компаній, які запровадили систематичний онбордінг, покращують інтеграцію нових працівників у робочий процес або прискорюють цей процес [72].

Онбордінг персоналу - це нова концепція в HR, яка повністю змінює парадигму процесу адаптації співробітників. Для компаній важливо, щоб нові фахівці почали працювати в рамках робочих процесів компанії якомога швидше і з мінімальними витратами часу [73]. Концепція онбордингу дозволяє компанії представити себе новому співробітнику як привабливий продукт. Добре відомо, що якщо працівникові подобається продукт, він докладе всіх зусиль і зацікавленості, щоб отримати його.

Іншими словами, якщо працівники зацікавлені в організації, вони матимуть бажання стати її членами. Це, в свою чергу, сприяє внутрішній мотивації та сильному інтересу до швидкої адаптації до нових ситуацій. У такому випадку у потенційних працівників з'являється бажання швидко включитися в роботу, вивчаючи необхідну інформацію, бути частиною команди, старанно працювати і вносити свої креативні ідеї для поліпшення виробничого процесу [73].

Системи онбордингу виступають як продукт, який працівники хочуть отримати, дозволяючи їм демонструвати такі якості, як зацікавленість у власній діяльності, готовність підвищувати свій професіоналізм, уважність та активність. Добре розвинена система створює емоційну прив'язаність і лояльність до організації. Працівники, які задовольняють усі умови та потреби, що виникають в організації, демонструють особливу поведінку, яка є найбільш

лояльною до компанії.

Перед компанією стоїть завдання докласти максимум зусиль, щоб зміцнити свій HR-бренд і правильно себе позиціонувати. Адаптація неможлива, якщо організація не докладе зусиль, щоб представити себе якнайкраще, покращити свій імідж як компанії, орієнтованої на людей, і продемонструвати переваги роботи в цій компанії [74].

Отже, головна мета онбордингу персоналу - створити систему, в якій працівники будуть максимально зацікавлені у своїй роботі і де кожен зможе виконувати свої обов'язки на найвищому рівні.

Онбордінг - це процес введення нових працівників у бізнес. Це визначення стосується не лише першого робочого дня. Багато компаній розуміють під ним весь період від підписання контракту до закінчення випробувального терміну.

Однак після того, як отримано позитивну відповідь від обох сторін і розпочато роботу, для працівника починається друга фаза стресу - адаптація до нового середовища. І неважливо, наскільки хороший колектив, наскільки чуйний керівник і наскільки тепла енергетика в офісі. Якщо новому співробітнику не допомогти засвоїти культуру і правила компанії та належним чином не пояснити його обов'язки, йому буде дуже важко приступити до роботи.

З цієї причини багато роботодавців наймають професіоналів для розробки та впровадження систем онбордингу (адаптивних систем). Цей час необхідний для того, щоб нові працівники могли зрозуміти колектив і свою роботу без поспіху, а отже, якісніше її виконувати.

Мета онбордінгу в компаніях - показати новим працівникам цінність компанії та її кінцевого продукту, на відміну від традиційної адаптації, яка полягає у спробі пристосуватися до нового робочого місця та колективу самостійно, тобто «прийняти людину», або прийняти її в команду [74].

Взаємозв'язок між процесами онбордінгу та плинністю кадрів чітко простежується в роботі з представниками покоління Y (міленіалами), які не

затримуються на одному робочому місці надовго: згідно з дослідженням CSO Insights, до 2025 року міленіали складатимуть глобальну робочу силу становитимуть 75% світової робочої сили. Тому HR-фахівці та рекрутери повинні розуміти, що ними рухає, щоб ефективно вибудувувати робочі процеси та забезпечувати очікувану від них якість трудового життя [75, с. 138].

Згідно з дослідженням, проведеним у 2013 році, міленіали у віці від 18 до 25 років змінювали роботу в середньому близько шести разів, і ця цифра постійно зростає.

Статистика показує, що нові працівники вирішують, чи залишаться вони в компанії протягом перших шести місяців роботи. Справжня плинність кадрів починається після 120 робочих днів. У цей період половина всіх нових працівників залишає компанію, і ця цифра має тенденцію до подальшого зростання: 30% працівників звільняються протягом 45 днів після початку роботи [76]. Таким чином, на початку трудового життя 38% працівників мають початковий рівень кваліфікації, 13% - середній рівень і лише 3% - вищий рівень.

За даними дослідницького центру Gallup, 71% міленіалів не повністю залучені в роботу своєї компанії і готові звільнитися в будь-який момент. З одного боку, часта зміна роботи є важливою передумовою становлення фахівця. Однак, з іншого боку, відтік молодих професійних кадрів призводить до значних втрат для компаній. Наприклад, 21% міленіалів змінили роботу за останній рік, а шість з десяти міленіалів наразі відкриті для пропозицій роботи від інших компаній. Лише 50% міленіалів планують залишитися у своїй компанії щонайменше на один рік. Кожен другий міленіал розглянув би можливість зміни роботи, якби йому запропонували зарплату на 20% вищу, ніж його поточна зарплата [77].

Згідно з опитуванням команди Bamboo HR, причинами високої плинності міленіалів-новачків в організаціях є: зміна ставлення до роботи, розбіжності з безпосередніми керівниками, невідповідність умов роботи очікуванням, відсутність навчання, «просто сумно», відчуття непотрібності, відчуття відторгнення колективом, брак навичок, «занадто важко», «занадто складно».

Водночас 56% респондентів зазначили, що наявність наставника або людини, з якою можна одразу поспілкуватися і подружитися, допомогла їм швидше увійти в курс справи, влитися в команду і почати ефективно працювати. Важливість наставництва для успішного онбордингу не можна недооцінювати. Водночас, правильно проведений онбордінг підвищує ймовірність того, що фахівець залишиться в команді щонайменше на три роки, на 69%.

Онбордінг допомагає новим співробітникам чітко розуміти свою роль, працювати чітко та ефективно, бути більш залученими до справ компанії, працювати в більш стимулюючому режимі та підвищувати свою лояльність до компанії.

Онбордінг може допомогти компаніям ефективніше згуртувати свої команди; знизити плинність кадрів, тобто витрати на пошук, відбір і залучення нових співробітників; позитивно вплинути на довіру до бренду, яка передається клієнтам і споживачам, що призводить до збільшення продажів.

Можна перерахувати основні позитивні аспекти переваг запровадження онбордингу персоналу в компаніях [77]:

1. Нові співробітники швидше приступають до роботи і не спричиняють довгострокового зниження продуктивності відділу. Менеджери та колеги витрачають менше часу на соціальний захист та турботу.

2. Нові працівники отримують набір інформації, коли вони приєднуються до компанії, що дозволяє їм відчувати себе частиною команди. Це позитивний досвід, який формує лояльність більше, ніж печиво та кавоварки.

3. Нижча плинність кадрів під час випробувального терміну. Уся необхідна інформація легкодоступна, немає жодних бар'єрів чи стресів, і все це допомагає тобі повністю самовиразитися. Як наслідок, немає страху «а що, якщо я не впораюсь».

4. Працівники миттєво засвоюють цінності та стратегії компанії, замість того, щоб витрачати на це певний час на роботі. Це дозволяє команді рухатися в одному напрямку, а нові співробітники не спричиняють дезорганізації.

Розглянемо детальніше рекомендовані етапи процесу онбордінгу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» (таблиця 3.12):

Таблиця 3.12 - Рекомендовані етапи процесу онбордінгу персоналу на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»

Етапи процесу онбордінгу	Характеристика
Враження	Перше враження має значення, тому під час набору та відбору співробітників ви повинні прагнути до того, щоб кандидати відчували, що це чудова можливість для їхньої кар'єри. Конкуренція за найкращих кандидатів дуже жорстка, тому важливо, щоб співбесіда не лише оцінювала професійні здібності кандидата, але й продавала роботу, розповідаючи про можливості професійного розвитку, культуру та цінності компанії.
Введення в посаду	Це важливий етап адаптації, який зазвичай триває від двох до чотирьох тижнів. Ключовими компонентами ефективного онбордінгу є теплий прийом у перший день, бейджі, робочі місця, безболісний (або майже безболісний) доступ до системи, турбота, підтримка, перші замовлення, теоретична підготовка та інтерактивне навчання.
Інтеграція	Щасливі працівники є більш ефективними, продуктивними та лояльними. Саме тому соціальна інклюзія потребує особливої уваги. Як нові працівники звикають до колективу? Чи знайомляться вони з потрібними людьми? Компанії світового рівня не залишають соціальний аспект на самоплив. Новачків потрібно знайомити з працівниками та обирати наставників.
Занурення	Найефективніший спосіб навчання - це практика. Рольові ігри - ідеальний спосіб для операторів кол-центрів та роздрібних продавців покращити свої навички роботи з клієнтами. Бізнес-симуляції допомагають менеджерам приймати правильні рішення, відтворюючи реакцію на різні ситуації.
Автономність	Мета процесу адаптації - забезпечити нових співробітників знаннями, навичками та контактами, необхідними для ефективного виконання своєї роботи. Коли нові співробітники отримують знання, впевненість у собі та стають більш самостійними, вони з більшою ймовірністю будуть використовувати бази знань та довідкові служби для виконання своїх повсякденних завдань, а також навчатися і прагнути до особистого розвитку та кар'єрного просування.

Коли новий працівник приєднується до компанії, починається етап орієнтації. Нові працівники повинні знайти і зрозуміти своє місце в структурі компанії. Однак не менш важливо зробити так, щоб вони органічно вписалися в колектив, щоб вони відчували, що їм раді [78].

На ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» певні завдання з індукційного чек-листа потрібно виконати заздалегідь, щоб зменшити тривожність нових працівників у перший день роботи (таблиця 3.13):

Таблиця 3.13 - Онбординговий чек-лист

Етапи	Характеристика
Підготовчий етап - створення належних умов	Нові співробітники повинні бути заздалегідь поінформовані про те, яким буде їхній перший робочий день, а також про дрес-код на робочому місці. Працівники приймальні повинні бути поінформовані про нового працівника і повинні привітати його відповідним чином. Вони також повинні знати, до якої команди належить новий працівник, і показати йому його робоче місце. Нове робоче місце має бути готовим до негайного використання, чистим і зручним. Це означає, що на ньому має бути все необхідне технічне обладнання. Бухгалтерія також має підготувати необхідні документи для реєстрації працівника. В ідеалі, вітальний набір повинен містити інформацію про місію компанії, організаційну структуру та план введення в курс справи. Також непогано зробити невеликий привітальний подарунок на робоче місце.
Етап орієнтації - особисті зустрічі	Перші кілька тижнів на новому робочому місці - це не лише знайомство з тим, що очікується від працівника, але й знайомство з компанією. Екскурсія компанією та світом продукції дасть новому співробітнику загальне уявлення про робоче середовище. Новим працівникам слід надати можливість познайомитися з членами керівництва та представниками всіх відділів під час їхнього перебування на посаді. Запросивши їх на спільний обід, нові працівники можуть познайомитися зі своєю новою командою. Особливо важливо, щоб безпосередній керівник був залучений до цього процесу. Наставник може виступати в ролі постійної контактної особи і представляти нового працівника колегам, з якими йому чи їй потрібно проконсультуватися. Таким чином, новий співробітник може познайомитися зі своєю роботою і новою предметною областю. Менеджери-наставники завжди краще доносять цілі та принципи компанії, ніж перелік правил та інструкцій.
Етап інтеграції - ототожнення з компанією	В ідеалі, випробувальний термін має завершитися повним задоволенням усіх учасників. На це можна систематично впливати за допомогою програмних заходів з адаптації. Щоб покращити інтеграцію, важливо встановити цілі розвитку для нових співробітників в рамках плану адаптації. Таким чином, новобранці знатимуть, чого вони повинні прагнути досягти. Важливо, щоб ці цілі були досяжними у визначені терміни і щоб успіх вимірювався належним чином. Внутрішній тимблдинг, навчання та обмін знаннями є більш привабливими для будь-якого працівника. HR-менеджери можуть використовувати ці методи для утримання нових талантів усіма можливими способами. Таким чином, вони можуть допомогти їм залишитися в компанії довше. Відділи кадрів повинні ставити запитання новим працівникам у перший день їхньої роботи в компанії. Їхні відгуки про процес адаптації допоможуть постійно його вдосконалювати.

Завершальним етапом для нових працівників є повна інтеграція в діяльність ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН». На цьому етапі новий працівник знайомиться з цінностями компанії. Це дозволяє новому працівнику краще усвідомити свою роботу на новому робочому місці, що є важливим фактором

утримання персоналу.

Ефективність онбордингу можна оцінити за допомогою наступних показників (таблиця 3.14):

Таблиця 3.14 - показники ефективності онбордингу

Показники	Характеристика
Оцінка процесу, відгуки й коментарі від кандидатів	Основним показником успішності та ефективності процесу онбордингу є власна оцінка кандидата. Після завершення цього процесу ми просимо нових співробітників заповнити анонімну форму, залишити відгуки та коментарі, а також оцінити своє загальне враження за шкалою від 1 до 5.
Рівень проходження тесту на засвоєння матеріалу	Після кожного заняття кандидати складають тест на знання. Складність і деталізація питань залежить від важливості (конфіденційності) інформації, що міститься в уроці. Кожна компанія повинна розрахувати власний поріг для проходження тесту. У нашому випадку на всі питання потрібно відповісти правильно, але кандидат може пройти тест лише тричі. Якщо він провалює всі три рази, ми з ним розлучаємося.
Коефіцієнт відтоку кандидатів під час онбордингу	Хоча втрата кандидатів - це завжди клопіт, краще попрощатися з незацікавленими кандидатами на етапі онбордингу, ніж потім витратити на них час та інші ресурси. Онбордінг - це перший реальний досвід роботи з людиною і є фільтром для високої продуктивності в компанії. Ми закладаємо 10% рівень відтоку в наш процес набору консультантів, хоча для керівних посад цей показник може бути нижчим.

Щоб утримати міленіалів у компанії, необхідно:

1. З'ясувати потреби міленіалів та приділити особливу увагу комунікації між працівниками та керівниками.
2. Налагодити системи комунікації з міленіалами та постійно підтримувати діалог (проектні зустрічі, чати, бесіди, зустрічі).
3. Створити комфортний робочий простір.
4. Створити систему навчання для міленіалів на основі знань, яких їм не вистачає для ефективної роботи.
5. Інформувати їх про довгострокові плани та винагороджувати за їх виконання.

75% інформації запам'ятовується під час роботи, 50% - під час обговорення і лише 10% - під час читання.

76% - через навчання на робочому місці, 73% - через перегляд політики компанії, 59% - через візити, обстановку та процедури, обладнання та 56% -

через друзів та наставників.

Якщо до кінця випробувального терміну людина розуміє свою роботу, свою роль у команді та цінності компанії, це означає, що онбордінг пройшов успішно. Зазвичай це оцінюється за відгуками людини.

Багато проводять поглиблені сесії зворотного зв'язку наприкінці першого тижня, в середині випробувального терміну та наприкінці. Успішне завершення випробувального терміну є особливо ефективним результатом адаптації. І навпаки, неефективний онбордінг призводить до того, що людина залишає команду [78].

Можна зробити висновок, що співробітники є конкурентною перевагою, яка приносить велику цінність і багатство компанії. Використовуючи концепцію онбордингу, компанії можуть отримати значні дивіденди. Збільшується кількість компетентних, відданих і лояльних співробітників, значно підвищується рейтинг організації, зростають вигоди, що позитивно впливає на бренд компанії.

Основними критеріями ефективності системи онбордингу працівників у ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» є:

- Зниження витрат на підбір нового персоналу.
- зменшення плинності кадрів.
- Формування резервного фонду людських ресурсів.
- скорочення часу, необхідного для виходу нових працівників на точку беззбитковості.
- Формування позитивного ставлення до роботи та організації у нових працівників.
- Зменшення конфліктних ситуацій у колективі.

Найпоширенішими методами оцінки систем онбордингу є наступні [79]:

- Оцінка через один, два та три місяці онбордингу.
- Опитування працівників наприкінці періоду онбордингу.
- Пульсові опитування (внутрішні опитування на певні теми, зазвичай лише кілька запитань і націлені на певні групи працівників) для працівників, які

працюють у компанії менше року.

- Включення питань щодо адаптивних систем та адаптивних заходів до щорічного загального опитування щодо задоволеності.

Отже, процес входження працівника в трудовий процес відбувається протягом усієї його професійної кар'єри, тому адаптацію можна розглядати як безперервний процес. Для того, щоб процес входження в робочий процес був ефективним, зазвичай розробляється спеціальна програма. У рамках цієї програми проводиться аналіз та оцінка ефективності програми адаптації. Основним методом аналізу нових програм адаптації є опитування.

Висновки до розділу 3

З метою ефективного формування стратегічної системи інжинірингу людських ресурсів у ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» запропоновано розробку кадрової стратегії для агрохолдингів у сучасних умовах з акцентом на специфіку управління людськими ресурсами у ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

Удосконалено методику побудови матриці відповідності між стратегією управління агрохолдингом та процесом управління людськими ресурсами за моделлю життєвого циклу працівника та запропоновано стратегію управління людськими ресурсами ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН», що базується на використанні моделі життєвого циклу працівника по відношенню до роботодавця запропоновано стратегію управління людськими ресурсами ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

Реалізація запропонованої стратегії дозволить мотивувати працівників до досягнення стратегічних і тактичних цілей агрохолдингу, забезпечити підвищення ефективності праці працівників та сформувати команду фахівців, здатних виконувати завдання різної складності та якості.

Визначено напрями формування кадрової стратегії, матрицю кадрової

стратегії, взаємозв'язок бізнес-стратегії та методів управління людськими ресурсами, складові кадрової стратегії в сучасних умовах.

Запропоновано удосконалення щодо формування раціонального підґрунтя для визначення стратегічних кадрових альтернатив у ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

Запропоновано використання діаграмного методу оцінки стратегічних позицій, відомого в літературі як метод SPACE. Метод SPACE є комплексним методом, призначеним для аналізу ринкових позицій та вибору найбільш прийнятної стратегії. При проведенні SPACE-аналізу стратегічне середовище людських ресурсів агропідприємства розглядається як людський визначається на основі двох груп факторів: внутрішньої ситуації розвитку людських ресурсів та зовнішньої ситуації розвитку людських ресурсів.

Оскільки кожен з цих факторів складається з низки змінних, метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів. Таким чином, метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів: метод SPACE дозволяє визначити і вибрати репрезентативну підмножину характеристик людських ресурсів, упорядкувати їх і зважити за ступенем важливості для процесу прийняття рішень.

Метод SPACE може бути використаний для визначення того, яка стратегія є найбільш прийнятною. У прямокутній декартовій системі координат вертикальна вісь представляє значення внутрішніх параметрів. А саме, показники кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, стійкості суб'єкта господарювання до змін у зовнішньому середовищі, конкурентної переваги суб'єкта господарювання та привабливості галузі. Ці показники дозволяють врахувати найважливіші характеристики загальної стратегічної позиції щодо кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Залежно від типу фермерського господарства та стану людських ресурсів, ці параметри можуть бути представлені низкою різних змінних, а також різними значеннями.

Запропоновано ефективне використання онбордингу в ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» на Хмельниччині. Продемонстровано важливість

онбордингу для нових працівників та компанії в цілому. Визначено, що цей процес допоможе зменшити плинність кадрів на ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» та перетворити нових працівників на компетентних виконавців. Водночас слід розуміти, що цього можуть досягти лише ті організації та компанії, які не лише впроваджують нові методи підбору та утримання персоналу, а й створюють відповідні системи онбордингу. Провідні компанії інвестують в онбордінг, оскільки розуміють, що підтримка своїх співробітників може бути дуже вигідною.

Розробка грамотної HR-стратегії на хмельницькому ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» дозволила збільшити ймовірність того, що нові співробітники залишаться в компанії протягом трьох років на 58%. Лояльні співробітники - це значна інвестиція як в гроші, так і в час, тому набагато вигідніше допомогти новим фахівцям адаптуватися. Найважливішими завданнями адаптації вважаються плавне введення працівника в компанію та створення гарного першого враження, щоб працівник був упевнений, що обрав правильну роботу. Це ефективна можливість як для роботодавця, так і для працівника познайомитися зі своєю зоною відповідальності, обговорити роботу в команді та відповісти на питання про свої обов'язки.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади формування систем стратегічного кадрового інжинірингу в агрохолдингах. Розглянуто стратегічне управління персоналом з точки зору його сутності, типологій, завдань, інжинірингових концепцій та їх значення; визначено сутнісні ознаки кадрового інжинірингу та обґрунтовано формування системи стратегічного кадрового інжинірингу в агрохолдингу.

Ключовим пріоритетом та основним інструментом реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу агрохолдингів є навчання та підвищення професійних компетенцій і навичок їх працівників. Ключовими інструментами стратегії розвитку кадрового потенціалу є участь персоналу в командній роботі, оцінка та мотивація за результатами діяльності, перспективи самореалізації працівників, розвиток командного лідерства та кар'єрне зростання, а також засоби зворотного зв'язку персоналу з керівництвом. Таким чином, організаційно-економічні механізми стратегій розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектору базуються на гнучких інструментах, методах, функціях та підтримуючих управлінських процесах, які відповідають сучасним реаліям і є ядром загальної архітектури управління людськими ресурсами та аграрним менеджментом.

Аналіз поглядів вітчизняних та зарубіжних теоретиків і практиків на трактування поняття «інжиніринг» свідчить про відсутність чіткого визначення змісту цього поняття. В результаті дослідження було виділено три підходи до трактування сутності поняття «інжиніринг». Вивчивши їх сильні та слабкі сторони, вдалося запропонувати авторське визначення цього поняття. Відповідно до нього, під інжинірингом слід розуміти виконання різноманітних завдань і надання послуг (у тому числі інженерно-розвідувальних, консалтингових, архітектурно-проектних, конструкторських, дослідницьких, розрахунково-аналітичних тощо), пов'язаних з підготовкою та забезпеченням

нормального виробництва.

У даній роботі зміст управління персоналом визначено як відкриту систему, спрямовану на формування комплексу заходів щодо створення привабливої репутації компанії як роботодавця, інтегровану в рамки взаємодії маркетингу та моделі управління персоналом. Визначено сучасні підходи до формування HR-стратегій та механізми використання цифрових платформ і систем (ціннісних пропозицій для співробітників), включаючи етапи залучення талантів, які гарантують бажаний тренд становлення та розвитку підприємства.

Окреслено напрями формування ціннісного комплексу HR-бренду компанії на основі розподілу основних видів цінності (конкурентоспроможність, винагорода, розвиток та соціальна цінність). Досліджено сутність концепції HR-інжинірингу в сучасних агрохолдингах.

Визначено структуру бізнес-процесів, придатних для впровадження систем HR-інжинірингу в сучасних агрохолдингах. Розглянуто основні питання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу в аграрному менеджменті.

Детально описано складнощі практичного застосування принципів інжинірингу бізнес-процесів в аграрних підприємствах. Визначено позитивні та негативні наслідки впровадження методів інжинірингу бізнес-процесів.

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано тенденції розвитку системи стратегічного HR-інжинірингу в ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»; проаналізовано систему стратегічного управління персоналом в ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»; проаналізовано систему стратегічного управління персоналом в умовах становлення ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН»; проаналізовано систему стратегічного управління персоналом в умовах становлення ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН». Провести кількісну оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. З метою ефективного формування системи стратегічного кадрового інжинірингу в ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» впроваджено розробку кадрових стратегій агрохолдингу в сучасних умовах; з формуванням обґрунтування для визначення стратегічних кадрових альтернатив в ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

"Запропоновано удосконалення використання ефективного онбордингу в ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН».

Сьогодні платформи для обміну досвідом процвітають і доповнюються спільним навчанням, виробництвом відео, рекомендаціями контенту на основі штучного інтелекту, механізмами попередньої та самооцінки, а також різноманітними техніками мікронавчання. Інноваційні методи підбору персоналу включають скринінг, хедхантинг і аутстафінг. Всі інструменти для опитування працівників та зворотного зв'язку швидко трансформуються в «поведінкові платформи» - системи збору інформації та генерування практичних рекомендацій для керівництва. Сьогодні компанії переходять від платформ психологічного тестування до масштабованих корпоративних інфраструктур для збору думок, зворотного зв'язку та різноманітних опитувань, а компанії змінюють підхід до розробки HR-стратегій, щоб знайти баланс між вигодою для бізнесу та мотивацією персоналу.

HR-інжиніринг базується на системному підході, впроваджується на всіх рівнях управління бізнес-процесами та еволюціонує в умовах різних варіантів, що змінюють бізнес-середовище. Методології HR-інжинірингу включають трансформацію HR-процесів та їх оптимізацію з використанням діджиталізації і включає в себе новітні інструменти, передові технології та методики. Таким чином, HR-інжиніринг є практичним інструментом трансформації у відповідь на нове бізнес-середовище, що дозволяє агрохолдингам зберегти або покращити свою конкурентну позицію в умовах змін.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бородіна О. М. Людський капітал як основний стратегічний ресурс сталого розвитку аграрного сектору / О.М. Бородіна // Економіка АПК. - 2003. № 9. - С. 103–108.
2. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід / О. Левицька // Україна: аспекти праці. –2010. – № 1. – С. 37–42.
3. Верига В.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін / В. Л. Верига // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2020. - № 4 (100). - С.40-46.
4. Беляєва Н.С. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами / Н.С. Беляєва, В.В. Габер // Приазовський економічний вісник. - Випуск 3(20). - 2020. - С.82-88.
5. Дашко М. І. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку / М.І. Дашко // Економіка та держава. - 2017. - № 1. - С. 65–70.
6. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства / А.А. Дискіна // Інтелект ХХІ. - 2018. - № 2. - С. 67–74.
7. Застрожнікова І. В. Стратегічна орієнтація сільськогосподарського підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій / І.В. Застрожнікова // Український журнал прикладної економіки. - 2020. - Том 5. № 4. - С. 314–320.
8. Засторожнікова І. В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації : дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2021. - 37 с.
9. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2020. № 2. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. - (дата звернення: 15.11.2023).

10. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства : дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. - 46 с.
11. Козенков Д. Є. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія / Д.Є. Козенков, А.В. Крамаренко, М.К. Вишневська, Т.В. Альошина. - Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. - 116 с.
12. Якуба М. М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М.М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України. - 2009. - № 7. - С. 302–305.
13. Грищенко Н.В. організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору / Н.В. Грищенко //Економічний простір. - № 180. - 2022. - С.105-110.
14. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 714 с.
15. Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uktdic.appspot.com/>. - (дата звернення: 15.11.2023).
16. Федькевич Н.В. Особливості оподаткування експорту послуг типу “інжиніринг” / Н.В. Федькевич // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2009. – №4. – С. 247–250.
17. Городиська Н.А. поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання //Lviv Polytechnic National University Institutional [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua> - (дата звернення: 15.11.2023).
18. Бреус А.А. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві / А.А. Бреус, А.В, Лобза // Молодий вчений. - 2018. - № 10(62). - С. 304–307.
19. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г.В. Бей, Г.В. Серета // Економіка і організація управління. -

2019. - № 2(34). - С. 93–101.

20. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies Articles*. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.

21. Dani SafaÃ§, Faridi Mohamed. The factors of acceptance and use of HRIS. *Technium Social Sciences Journal*. 2020. vol. 9(1), pp. 397-404.

22. Gabert. M. The Magic of a New Beginning: A Personnel Development Department Reinvents Itself the Future of HR. *Current Developments and a Methodological Approach to Narrative Transformation of HR Identity, Management for Professionals*, in: Jacques Chlopczyk & Christine Erlach (ed.), *Transforming Organizations*, 2019. pp. 271-285.

23. Sagaya A., Mujtaba M. Momin. Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID19: A technological viewpoint. *Materials Today: Proceedings*. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320392130> - (дата звернення: 15.11.2023).

24. MAJID Hamid Hazim. The Power of Mentoring and Digitalization as Processes of Strengthening the Human Resource Departments' Activity. *Journal of Economic Development, Environment and People*, Alliance of Central-Eastern European Universities. 2019. vol. 8(3), pp. 47-52.

25. Sengupta A., Lalwani S., Goswami S., Srivastava R. Reinventing HR functions with SMAC technologies - an exploratory study. *Materials Today: Proceedings*. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320385126>. - (дата звернення: 15.11.2023).

26. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>. - (дата звернення: 15.11.2023).

27. *People & Human Resources: Attracting and supporting exceptional people*.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/careers/internal-roles/functions-and-roles/people-and-human-resources>. - (дата звернення: 15.11.2023).

28. The Future of Jobs Report: WEF. 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. - (дата звернення: 15.11.2023).

29. Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. BCG. 2021. June 30. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>. - (дата звернення: 15.11.2023).

30. Тугай О.А. Загальні основи інжинірингової діяльності та її сучасний стан в Україні / О.А. Тугай, Т.В. Власенко // Нові технології в будівництві. - 2018. - №34. - С. 15-20.

31. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. Економічна теорія та право. - 2020. - № 4 (43). - С. 26–45.

32. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resourceopportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resourceopportunities-and-functions.pdf). - (дата звернення: 15.11.2023).

33. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf. - (дата звернення: 15.11.2023).

34. Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>.

35. Сучасні IT-рішення для управління бізнесом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.it.ua/cases/article/upravlinnjakadrami-i-pidborom->

[personalu-v-pat-bel-shostka-ukraina](#). - (дата звернення: 15.11.2023).

36. Кифяк В.І. Інструменти hr-інжинірингу в управлінні організаціями [Електронний ресурс]. / В. І. Кифяк,, В. М. Запихляк. – Режим доступу://www.economy.nauka.com.ua - (дата звернення: 15.11.2023).

37. Городиська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання / Н.А. Городиська // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>. - (дата звернення: 15.11.2023).

38. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія / С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. – Херсон: Олді-плюс, 2018. – 348 с.

39. Ситник О.Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі / О.Б. Ситник // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4(24). – С. 104-116.

40. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств [Електронний ресурс] / Л.М. Таранюк. – 2010. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2407/taranyuk.pdf>. - (дата звернення: 15.11.2023).

41. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. – 463 с.

42. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій / В.О. Черепанова // Матер. II Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації», (Кременчук, 8-10 листопада 2017 року). – Кременчук: КрНУ, 2017. – С. 147-150.

43. Ярощук А.О. Україна в міжнародному обміні інженерно-технічними послугами / А.О. Ярощук // Управління економічними процесами у світовій та національній економіці: зб. тез наук. робіт. – Київ: Аналітичний центр «Нова

Економіка», 2015. – 144 с.

44. Бреус А.А. Побудова системи hr-інжинірингу на сучасному підприємстві / А.А. Бреус, А.В. Лобза // Молодий вчений. - № 10 (62). - жовтень, 2018 р. - С.304-307.

45. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/workforce-of-the-future-ukr.pdf> - (дата звернення: 15.11.2023).

46. Приятельчук О.А. Місце людського ресурсу в сучасній концепції менеджменту фірми / О.А. Приятельчук // Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization : international Scientific Conference. January 29, 2020. Klaipeda, 2020. - P. 182–187.

47. Dealing with disruption 16th Annual Global CEO Survey. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/pdf/pwc-globalceo-survey-2013-forest-paper-packaging-key-findings.pdf> - (дата звернення: 15.11.2023).

48. Why People Lose Motivation – and What Managers Can Do to Help. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2020/02/why-people-lose-motivationand-what-managers-can-do-to-help> - (дата звернення: 15.11.2023).

49. Функція мотивації трудової діяльності, її компоненти, теорії, шляхи. Інститут муніципального менеджменту і бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivats-trudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi> - (дата звернення: 15.11.2023).

50. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html> - (дата звернення: 15.11.2023).

51. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в Інтернеті. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blogchain.com.ua/hr-brending-iakupravliati-reputaciiu-kompanii-v-interneti> - (дата звернення:

15.11.2023).

52. Бренд роботодавця: що це таке, для чого, які є види. SUNVERY. 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sunvery.com.ua/uk/brend-robotodavtsiashcho-tse-take-dlia-choho-iaki-ie-vydy> - (дата звернення: 15.11.2023).

53. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії covid-19 / І.В. Горбачова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - Випуск 36. - 2021. - С.65-69.

54. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

55. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

56. Краснова О.І. особливості стратегічного управління персоналом на сучасному підприємстві / О.І. Краснова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - (дата звернення: 15.11.2023).

57. Котельникова Ю. М. формування та управління процесом кадрового забезпечення у сільськогосподарських підприємствах / Ю.М. Котельникова //International Journal of Innovative Technologies in Economy. - 5(32). - 2020.-С.1-11.

58. Галич О.А. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. А. Галич, Ю. В. Вакуленко, І. О. Терещенко, Т. В. Крутько // Агросвіт. - № 6, 2019.- С.27-32.

59. Молодід О.О. стратегічне управління персоналом на будівельних підприємствах: основи, проблеми, показники / О.О. Молодід // Будівельне виробництво. - № 61/2. - 2016. – С.5-9.

60. Олійник О.М. Модернізація системи управління персоналом ПАТ «Мотор Січ» під впливом процесів транснаціоналізації / О. М. Олійник, С. І.

Фенюшина // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. - 2018. - Вип. 32. - С. 104-109.

61. Мамотенко Д.Ю. розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д.Ю. Мамотенко //Науковий вісник Херсонського державного університету. - Випуск 14. Частина 3. 2015. - С. 49-52.

62. Карковська В.Я. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства / В.Я. Карковська, П.І, Васюник // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7 (181) – С. 290-297.

63. Соболева Г.Г. Концепції життєвого циклу співробітника. II Міжнародна студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» [Електронний ресурс]. / Г.Г. Соболева, К.В. Михайлова – Режим доступу:// http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28517/2/SNT_2019_Mykhailova_K-Concepts_of_the_life_364-366.pdf. - (дата звернення: 15.11.2023).

64. Дяків О.П. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено) / О.П. Дяків, В.М. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018 – 288 с.

65. Гельман В.М. Підвищення ефективності кадрової на основі використання моделі життєвого циклу працівника (Розділ 1.4.). Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія / В.М. Гельман. - Дніпро: Видавець Біла К.О. - 2019. - С. 48-55.

66. Helman V.M., Cherer, A.V. and Rybalko, O.M., Management Employee life cycle of higher education. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки. 2019. - № 4(44). - С. 160-164.

67. Гельман В. М. Розробка стратегії управління кадровим ресурсом підприємства машинобудування/ В.М. Гельман //Вісник Хмельницького національного університету. - 2019. - № 3. - С.262-266.

68. Мартиненко М М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.

69. Криворучко О. М. Менсджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту; теорія, методологія і практика: монографія / О. М. Криворучко. – Харків: ХПАДУ, 2006. – 404 с.

70. Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки / Л. М. Савчук. – Київ : ІЕМ «НАУ». 2009. – 325 с.

71. Онбординг як процес адаптації персоналу сучасного покоління [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://adjutor.com.ua/uk/news/onboarding-yak-proces-adaptaciyi-personalu-suchasno/> - (дата звернення: 15.11.2023).

72. Онбординг: як зробити знайомство з компанією ідеальним [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://www.konicaminolta.ua/uk-ua/rethink-work/new-work/onboarding-how-to-achieve-a-perfect-induction-> (дата звернення: 15.11.2023).

73. Онбординг – це живий процес, який має особливості в кожній компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://bazilik.media/onbordynh-tse-zhyvyj-protses-iakuj-maie-osoblyvosti-v-kozhnij-kompanii/> - (дата звернення: 15.11.2023).

74. Онбординг: навіщо потрібна адаптація працівників? [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://joffer.com.ua/tpost/d2cum2ezzn-onboarding-navscho-potrnbna-adaptatsya-pra> - (дата звернення: 15.11.2023).

75. Василик А. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу / А. Василик, К. Мурза // Галицький економічний вісник. - 2020. - №3(64). - С. 138-146.

76. Лайфхаки онлайн-онбордингу співробітників у 2021 році: кейс PeopleForce. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://prohr.rabota.ua/layfhaki-onlayn-onbordingu-spivrobotnikiv-u-2021-rotsi-keys-peopleforce/> - (дата звернення: 15.11.2023).

77. Онбордінг. Адаптація працівників в умовах віддаленої роботи. People force. business driven, people focused. 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptaciya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboty/>. - (дата звернення: 15.11.2023).

78. Посилкіна О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко, Г.В. Кубасова. - Харків: Вид-во НФаУ, 2015. - 517 с.

79. Бовсуновська О. В. Розвиток онбордінгу в системі управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Бовсуновська. – Режим доступу:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/14.pdf> - (дата звернення: 15.11.2023).